

Mühlwisch, Ing. Daniel

Matrikel-Nr.: 33878

WI-Graz-13

**Anwendung des OSTO-Modells am Beispiel
eines zu gründenden Unternehmens für den
Vertrieb von Leichtbaggern**

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

2017

DIPLOMARBEIT

Anwendung des OSTO-Modells am Beispiel eines zu gründenden Unternehmens für den Vertrieb von Leichtbaggern

Autor:

Ing. Daniel Mühlwisch

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW11sGA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Mittweida, 2017

Bibliografische Beschreibung:

Mühlwisch, Ing. Daniel: Anwendung des OSTO-Modells am Beispiel eines zu gründenden Unternehmens für den Vertrieb von Leichtbaggern, Österreich
60 Seiten, 22 Abbildungen, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Diplomarbeit, 2017

Referat:

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Anwendung des OSTO-Modell Systemansatzes bei der Gründung eines Unternehmens für den Vertrieb von Leichtbaggern. Die vorliegende Arbeit erklärt was das OSTO-Model ist und anhand der Modellberechnungen der Nachweis erbracht dass die Unternehmensgründung sich als wirtschaftlich erweist.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Anwendung des OSTO-Modells am Beispiel eines zu gründenden Unternehmens für den Vertrieb von Leichtbaggern	3
2.1	Entwicklung der Management Methoden.....	3
2.1.1	Industrielle Revolution	4
2.1.2	Taylor	5
2.1.3	Fayol.....	7
2.1.4	OSTO-Modell	8
2.1.4.1	Die Gestaltungskomponenten.....	9
2.1.4.2	Dynaxity vs. Dynaxibility.....	10
2.1.4.3	Vor- und Nachteile des OSTO-Modells.....	14
2.1.4.4	Bewertungskriterien	17
2.2	Unternehmensbeschreibung.....	18
2.2.1	Produktbeschreibung	21
2.2.2	Unternehmensumfeld	24
2.2.3	Marktanalyse	25
2.2.4	Vertriebswege.....	27
2.2.4.1	Online Handel.....	28
2.2.4.1.1	Vorhandene Infrastrukturen.....	29
2.2.4.1.2	Homepage.....	30
2.2.4.2	Geschäftsstelle.....	31
2.2.4.3	Verkaufspartner	31
2.2.5	Werbung, Verkauf und Marketingstrategie	32
2.3	Betriebswirtschaftliche Instrumentarien	34
2.3.1	Kalkulation der Produktkosten	34
2.3.1.1	Zukauf.....	36

2.3.1.2	Eigenproduktion.....	38
2.3.1.3	Bruttoverkaufspreis.....	38
2.3.2	Transport- und Verpackungskosten.....	39
2.3.3	Absatzprognosen	43
2.3.4	Investitionsplanung	45
2.3.5	Finanzierung	48
2.3.6	GuV Rechnung	50
2.3.7	Break-even-Analyse	52
2.3.8	Return on Investment.....	53
3	Fazit	56
3.1	Auswertung der Ergebnisse.....	56
3.2	Schlussfolgerung	58
4	Zusammenfassung.....	59
	Quellenverzeichnis.....	I
	Buchveröffentlichungen	I
	Fachzeitschriftenartikel.....	I
	Internetquellen	I
	Abbildungsverzeichnis.....	IV
	Abkürzungsverzeichnis	V
	Selbstständigkeitserklärung	VI

1 Einleitung

Eine Unternehmensgründung im Zeitalter des Onlinehandels stellt Unternehmen zunehmend vor die Tatsache, dass sich die Managementmethoden welche in den letzten Jahrzehnten entwickelt wurden nun an ihre Leistungsgrenzen kommen. Während zu Beginn der industriellen Revolution die Nachfrage bei weitem das Angebot übertraf und die Unternehmen sich relativ wenig um die Interaktion mit dem Kunden kümmern musste, galt ihr Hauptaugenmerk den Verbesserungen und den Rationalisierungen Unternehmensintern. Diese Managementmethoden wurden hauptsächlich durch Frederik W. Taylor und Henri Fayol geprägt. Methoden, die sich bis heute noch in vielen Unternehmen widerspiegeln, doch der Markt gewinnt immer mehr an Sättigung, Transparenz, Komplexität und Dynamik was den Druck für Unternehmen stetig hebt. Der Weg muss weg von der rationellen Abarbeitung von Industriegütern zurück zur individualisierten Einzelplanung, jedoch soll diese mit weiterführender Replizierbarkeit sein. Doch wie muss ein Unternehmen heutzutage aussehen um mit den neuen Anforderungen zurecht zu kommen und auch erfolgreich zu werden? Durch die stetig zunehmende Komplexität der Thematik erfordert es hier immer mehr den ganzheitlichen Wissenschaftsansatz zu vertiefen. Aus diesem Grund wird ab dem Kapitel 2.2.2. über den Vernetzungsansatz der unterschiedlichen Wissensbereiche geschrieben und ein neuer Ansatz eines prozessorientierten Durchlaufs in einem Unternehmen vorgestellt. Das Ziel ist nicht das Überleben am Markt, sondern das Leben mit dem Markt! Das OSTO-Modell ist dabei eine Art wie ein Unternehmen mit diesen Anforderungen zurechtkommt. Anhand des Beispiels einer Unternehmensgründung für den Vertrieb von Leichtbaggern wird gezeigt, worauf in diesem speziellen Fall zu achten ist. Angefangen von der Analyse des Marktes, über die Gründungskosten hin zu den Produktionskosten und des Marktpreises werden all diese Faktoren wirtschaftlich betrachtet und bewertet. Diese sollen Erkenntnisse zu den Vorteilen und den daraus wachsenden Einsparungspotentialen ableiten. Nach der Zusammenfassung gibt es einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Darstellung ob die Unternehmensgründung wirt-

schaftlich ist, und passend dazu soll demonstriert werden wie das OSTO-Modell in diesem Unternehmen funktionieren könnte.

Die Bearbeitungstiefe der Diplomarbeit soll wie in nachfolgender Abbildung 1 dargestellt, bereichsübergreifend und ganzheitlich erfolgen.

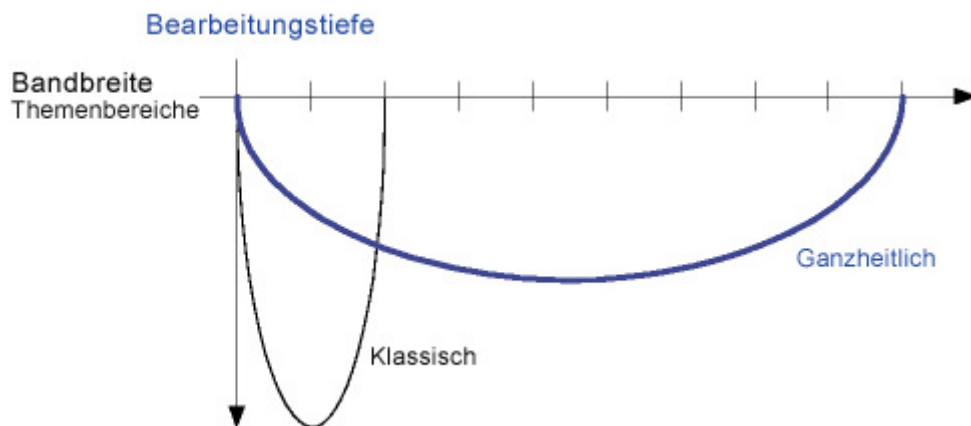


Abb.1: klassischer versus ganzheitlicher Wissenschaftsansatz

2 Anwendung des OSTO-Modells am Beispiel eines zu gründenden Unternehmens für den Vertrieb von Leichtbaggern

2.1 Entwicklung der Management Methoden

Die Vorgehensweise bei der Bearbeitung der Arbeit basiert auf einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Problematik. Daher ist es erforderlich im Gegensatz zur traditionellen wissenschaftlichen Vorgehensweise, bei welcher die Durchdringung eines stark eingegrenzten Themenbereiches in großer Tiefe im Vordergrund steht, hier verschiedene miteinander in Beziehung stehende parallele Themenbereiche zu betrachten. Ausgehend von den bis jetzt allgemein üblichen Vorgehensweisen und den dabei zugrundeliegenden Modellen, unter anderem auch dem OSTO-Modell in der Planungsphase eines neu zu gründenden Unternehmens, führt die Analyse der sich ändernden informations- und kommunikationstechnologischen Rahmenbedingungen zur Definition eines entsprechend erweiterten, auf den Kunden zugeschnittenen Umsetzungs- und Vorgehensmodells.

Dieses Zitat soll die Problemstellungen und die Komplexität innerhalb eines Unternehmens aufzeigen:

„Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.“

Knut Bleicher, emer. Professor für Managementlehre an der Uni St. Gallen.

Wie diese Methoden und Strukturen ihren Anfang gefunden haben und wohin sich das bis heute entwickelt hat, wird in den folgenden Kapiteln kurz erläutert.

2.1.1 Industrielle Revolution

Bis in das 18. Jahrhundert arbeiteten in vielen Ländern der Erde Menschen hauptsächlich in der Landwirtschaft. Diese war eine schwere und arbeitsintensive manuelle Tätigkeit. Den entscheidenden Umschwung brachten dann Erfindungen und Entwicklungen von Maschinen, welche die Arbeit schneller, leichter und in höherer Qualität bewerkstelligen lies. Diese Erhöhung der Effizienz einer Arbeitskraft mit Unterstützung von Maschinen setzte jedoch viele Arbeitskräfte frei, welche nun nach einer Alternative suchten. Die Zeit der Industriellen Revolution hatte begonnen und beschreibt somit eine wichtige Epoche, in der die Entwicklung weg von der Landwirtschaft hin zur Industrie stattfand. Nach Erfindung der „Spinning Mule“ im Jahr 1764 durch den englischen Weber Samuel Crompton und der Erfindung der Dampfmaschine 1769 durch James Watt, welche Wärmeenergie in mechanische Arbeit umwandelte, konnte man nun in einem bis dahin unerreichten Maßstab Güter mit steigender Anzahl und gleichbleibender Qualität herstellen.

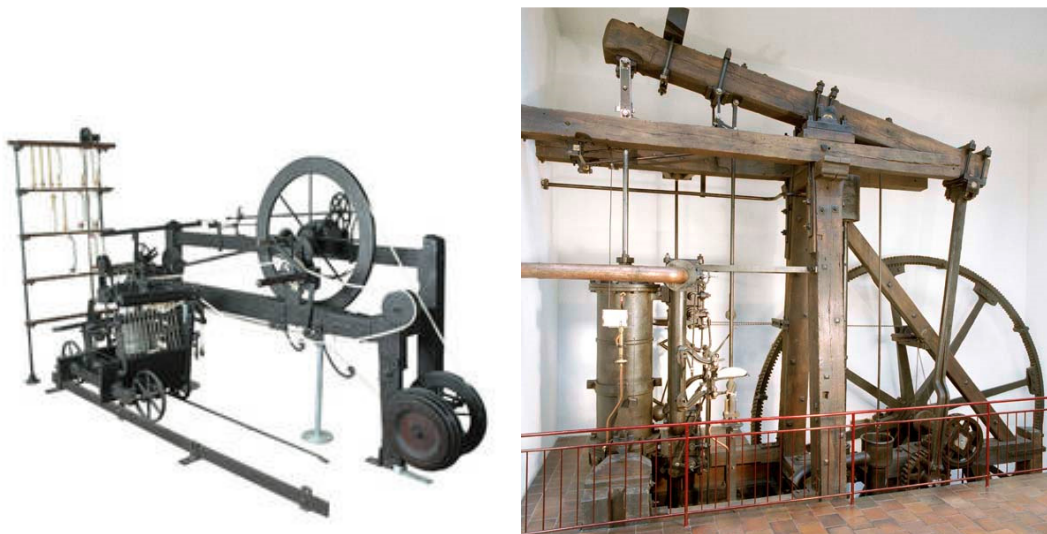


Abb.2: links Spinnmaschine, rechts Dampfmaschine

Zudem entstand zu den bisherigen Gesellschaftsformen wie Bauer, Handwerker, Bürger und Adelige eine neue Art, der „Arbeiter“. Diese Arbeiterschaft welche vorher hauptsächlich in der Landwirtschaft tätig war zog es nun in die Ballungszentren, wo es durch die wachsende Industrie neue Arbeitsplätze gab. Mit der Zeit wurde die Arbeiterschaft immer größer, wodurch

auch eine neue soziale, politische und ökonomische Ordnung entstand. Es gab aber auch eine Kehrseite der Industrialisierung, den Pauperismus. Hierbei ging es um eine längerfristige und strukturell bedingte Massenarmut welche mit dem Übergang von der Ständegesellschaft zur Industriegesellschaft zusammenhang. Der Prozess der Industrialisierung welcher zwischen 1750 und 1850 begann ist seither ein fortlaufender, welcher sich bis heute ins Zeitalter des Internets und der totalen Vernetzung weiter fortsetzte.

2.1.2 Taylor

Mit der Erfindung von Maschinen welche die Muskelkraft um ein Vielfaches steigerten, konnten Arbeiter in Fabriken nun größere Mengen an Gütern produzieren. Wenn man sich zum Beispiel die ersten Anfänge der Fahrzeugproduktionen näher betrachtet, so haben viele Arbeiter an großen Maschinen einzelne Bauteile Stück für Stück gefertigt um anschließend diese an dem Fahrzeug zu verbauen. Dieser Vorgang dauerte sehr lange und erforderte ein spezialisiertes und eingespieltes Team. Jede Gruppe fertigte so ein Fahrzeug von Anfang bis Ende und begann dann wieder von Neuem. Wie es sich herausstellte gab es große Unterschiede in der Fertigungszeit, sowie auch in der Qualität der gefertigten Waren, zum Nachteil der Wirtschaftlichkeit und der Steuerbarkeit. Während viele noch über die Maschinen staunten wollte der US-amerikanische Ingenieur Frederik Winslow Taylor bereits wissen, in welchem Zusammenhang diese vielen einzelnen Arbeitsschritte waren. Jede Tätigkeit wurde daraufhin von ihm analysiert und in viele kleine Schritte zerlegt, wodurch sie einzeln beschrieben und die dafür benötigte Zeit erhoben werden konnte. Diese Vorgehensweise ermöglichte die Festlegung einer genauen Reihenfolge der Durchführungen sowie die dafür festgelegten Zeiten. Durch diese Aufarbeitung seiner Analysen konnten Arbeitsschritte erstmals standardisiert werden. Dies war der Beginn von „Scientific Management“. Für diese zwei Worte findet die Suchmaschine¹ ungefähr 26.700.000 Einträge. Eine viel beschriebene Thematik welche bis heute noch immer behandelt

¹ Vgl. Google, unter: https://www.google.at/?gws_rd=ssl#q=Scientific+Management (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

und daher in dieser Arbeit auch erwähnt wird. In „The Principles of Scientific Management“² wurde mit folgender Aussage Frederik W. Taylor (1856-1915) von Präsident Roosevelt zitiert:

*"The conservation of our national resources is only preliminary to the larger question of national efficiency."*³

Der effizientere Umgang mit den nationalen Ressourcen wurde somit in den Fokus gerückt. Mit diesem Zitat von Präsident Roosevelt wurde eine neue Ära begonnen. Die Grundlagen für die Definition von Abhängigkeiten verschiedener Produktionsschritte untereinander und den davon abgeleiteten Managementprinzipien war durch Taylor somit geschaffen. Sein Werk „Principles of Scientific Management“ ist geprägt durch den rationellen Einsatz von Mensch und Maschinen im Produktionsprozess, samt adäquater Personalauswahl- und Anreizsystemen, sowie der konsequenten Trennung von planender und ausführender Tätigkeit.⁴ Nach F. Taylor bedeutet Scientific Management nicht nur ein systematisches Methoden- und Zeitstudium (Industrial Engineering), sondern darüber hinaus auch den Ausdruck eines starken „Leistungs- und Effizienzdenkens“.

Henry Ford erkannte als einer der Ersten das Potential dieser Analysen und Standardisierungen, und setzte diese in Form eines Fließbandes für die Produktion von Fahrzeugen erfolgreich ein. Während in den Anfängen der Automobilindustrie es mehrere Wochen dauerte bis ein Fahrzeug fertiggestellt wurde, konnten mit dieser Methode nun Fahrzeuge wesentlich schneller produziert werden. Ein Grund für den großen Erfolg von Scientific Management. Der hauptsächliche Benefit einer solchen Zerlegung der Tätigkeiten in solch kleine Arbeitsschritte und den daraus resultierenden Vorgaben machte es möglich, auch Arbeiter ohne besondere Kenntnisse mit dieser Tätigkeit vertraut zu machen. Es ergaben sich dadurch sehr schnell Spezialisierungsef-

² Vgl. Project Gutenberg Literary Archive Foundation (Herausgeber), online im Internet: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

³ Vgl. o.Verf. unter: <http://www.therblig.com/taylor/intro.html> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

⁴ Vgl. Reichwald [Der Mensch als Mittelpunkt 1993] Band 2.

fekte, welche die Effizienz nochmals steigerten. Ein Konzept welches bis heute noch angewendet wird.

2.1.3 Fayol

Henri Fayol war ein französischer Bergbauingenieur, welcher als Begründer der Management- und Verwaltungslehre gilt. Während Taylor die Arbeit rein technisch und rationell analysierte um die menschliche Arbeit an die Maschinen anzupassen und damit die Produktivität zu erhöhen, wie im vorigen Kapitel kurz beschrieben, verfolgte Fayol den Ansatz, dass nicht „die Maschine“, sondern „der Mensch“ im Mittelpunkt der Arbeit stehen muss. Fayol erkannte die Notwendigkeit und die Zusammenhänge zum Zwecke der Organisation in der Rolle des Managers. Daraus leitete er ebenfalls die heute noch bekannte Managementlehre ab. Die Funktionen eines Managers in der Managementlehre ergibt somit den klassischen Managementprozess, welcher sich wie folgt darstellt:

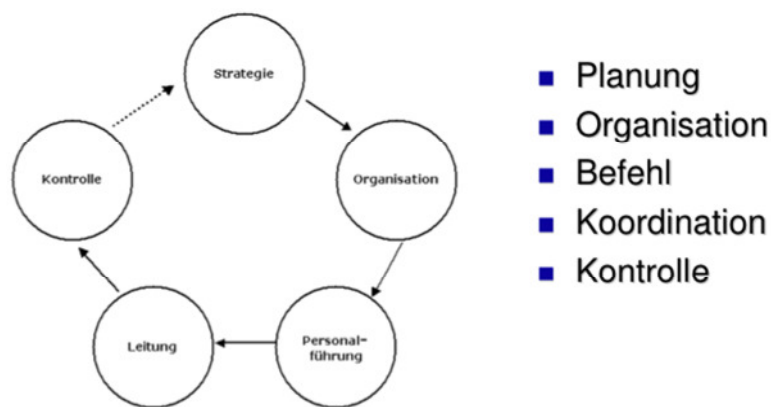


Abb.3: Klassischer Managementprozess⁵

Zu den Funktionen des Managers hat Fayol außerdem 14 Managementprinzipien als Richtlinie zur Unternehmensführung entwickelt:

1. Arbeitsteilung

⁵ Vgl. Osterloh, Taylorismus und administrativer Ansatz von Fayol; M. Osterloh; Universität Zürich, unter: https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/.../Orga1_Folien_01-11-05.pdf; (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

2. Vollmacht und Verantwortung
3. Disziplin
4. Einheit der Führung
5. Einheit der Leitung
6. Unterordnung individueller Interessen unter das allgemeine Interesse
7. Entlohnung des Personals
8. Zentralisierung
9. Hierarchie
10. Anordnung
11. Eigenkapital
12. Einstellung von Personal
13. Initiative
14. Korpsgeist⁶

Fayol war folglich einer der Ersten, aus heutiger Sicht, der den Ansatz in die Richtung des OSTO Modells verfolgte. Er sah die Organisation der Mitarbeiter eines Unternehmens nicht wie eine Maschine die sich nach einer Taktzahl richtete, sondern erkannte die Komplexität des Zusammenspiels einer Organisation und wie sie von den Einflüssen - ob von außen oder innen - beeinflusst und verändert wurde.

2.1.4 OSTO-Modell

Mit dem OSTO-Modell beschreibt Heijo Rieckmann wie ein neuer qualitativer Schritt gewagt werden kann. Der Quantensprung ins „organisch-systemische“ Management. Das ist eine „neue“ Art zu denken, zu sehen, zu fühlen und „organisch“ zu handeln.

OSTO ist ein Akronym für **O**ffenes **S**ozio-**T**echno-**O**ekonomisches System. Das heißt, Denken, Planen und Umsetzen in vernetzten ganzheitlichen Gesamtzusammenhängen zu fördern und zu unterstützen. Mit dem OSTO Systemansatz wird in Organisationen der Input in Form von Materie, Energie

⁶ Vgl. Handelsblatt Management Bibliothek; Die besten Managementbücher; S.40-41; Band 1 2005.

und Informationen zu Produkten, Dienstleistungen und Know-How als Output transformiert. Durch diese Input- Output- Transformations- und Austauschprozesse mit der Umwelt versuchen die Systeme ihre Existenz- und Sinngrundlage zu sichern und somit auch ihre Identität zu erhalten. Feedback, als von innen gesteuerter „Feed Forward“, dient dabei dem System als Steuerung interner Transformation- und externer Anpassungsprozesse. Nur wenn Zwangsanpassungen vermieden werden, können motivations- und Leistungsoptima erreicht werden, die sonst weit unter der potenziellen Leistungsfähigkeit des Gesamt Systems bleiben würden.

2.1.4.1 Die Gestaltungskomponenten

Die Gestaltungskomponenten wie Mensch, Technik, Organisationssystem, Aufgaben, Entscheidungssystem, Informationssystem, Belohnungs- und Kontrollsystem, sowie Entwicklungs- und Erneuerungssystem besitzen innerhalb eines Unternehmens eine starke Vernetzung, wodurch jede Handlung oder Entscheidung unweigerlich Auswirkungen auf alle anderen Komponenten hat. Die Kette - das System - ist somit nur so stark wie das schwächste Glied. Innerhalb der Systemgrenze ergibt sich, abhängig davon wie die Gestaltungskomponenten sich zueinander die Vernetzungen aufgebaut haben, ein individuelles Systemverhalten. Das Gesamtsystem hat dadurch eine kolligative Eigenschaft nach außen hin. Diese ergibt somit ein völlig anderes Verhalten in der Gesamtheit gegenüber der Summe der einzelnen Systemkomponenten und sowie auch Eigenschaften welche keines der Einzelnen besitzt. Die wesentlichsten Komponenten, wie bereits in den Kapiteln 2.1.2 Taylor und 2.1.3 Fayol vorab behandelt, eines Unternehmens sind der Mensch und die Technik. Der Mensch als Komponente im System ist der kreative Geist. Ein Mitarbeiter ist somit der organische Teil welcher auf äußere Einflüsse individuell reagieren oder bereits im Vorfeld agieren kann. Daher sind Mitarbeiter für ein Unternehmen so etwas wie die inneren und äußeren Organe in einem lebenden Organismus. Die Technik als Komponente in Form von Werkzeugen, Methoden, Fertigkeiten und Maschinen ist da um die Leistungsfähigkeit des Menschen zu steigern und zu unterstützen. Dabei sind aber auch der gezielte Einsatz, sowie der richtige Umgang mit der

Technik wichtig. Maschinen, die hunderte von Funktionen gleichzeitig ausführen können, benötigen trotz allem noch immer einen Mitarbeiter der sie in Betrieb nimmt, bedient, wartet oder repariert.

Daten in Unmengen müssen ebenfalls richtig kanalisiert, zusammengefasst und interpretiert werden, um sie als Entscheidungsgrundlage verwenden zu können. Das Filtern und auswerten können heutzutage zwar Rechner vollautomatisiert vornehmen, doch welche Daten wie bewertet und behandelt werden muss der Mensch festlegen. In diesem Zusammenhang stehen aber auch alle anderen Komponenten je nachdem stärker oder schwächer ausgeprägt zueinander.

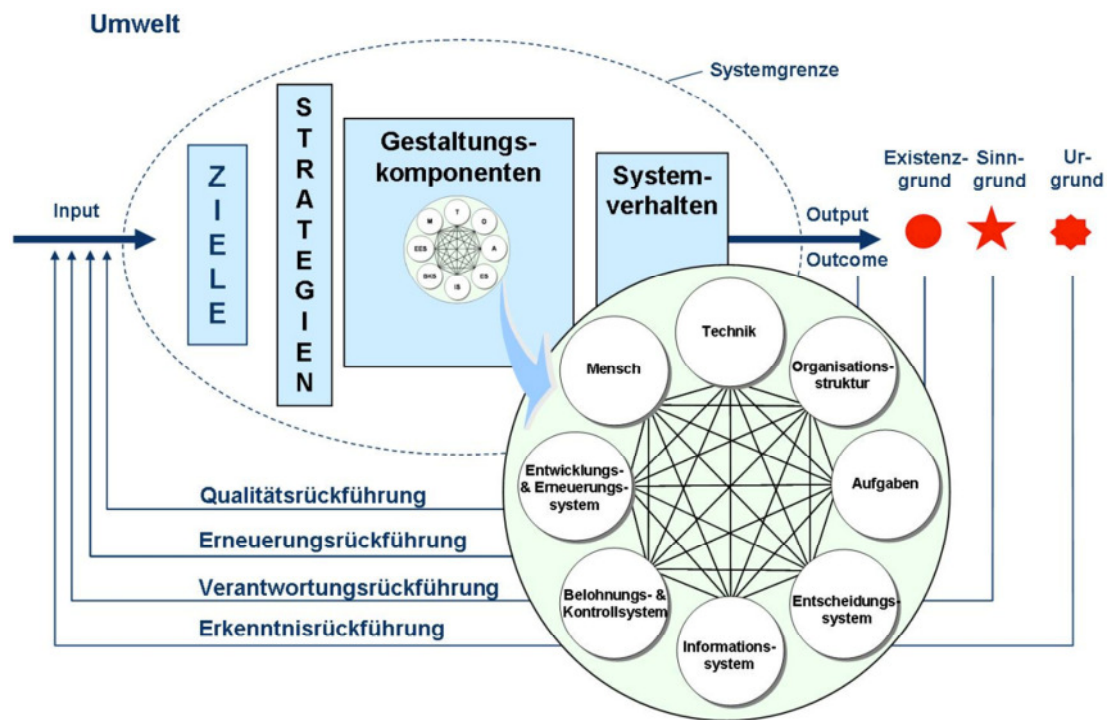


Abb.4: OSTO-Model Gestaltungskomponenten (Quelle: Henning & Marks, 1993)

2.1.4.2 Dynaxity vs. Dynaxibility

Ist bei der Unternehmensgründung die Frage geklärt; was produziert werden soll, wie kann es verkauft werden, welche Unternehmensform soll gewählt werden, wie soll das Unternehmen strukturiert und aufgebaut werden, hat man den ersten schwierigen Part hinter sich. Doch wie tritt das Unternehmen

in die Marktwirtschaft? Wie werden Kunden gewonnen, und vor allem wie kann das Unternehmen langfristig erfolgreich damit sein? Es wird einem vermutlich niemand verbindlich auf all diese Fragen ein Patentrezept geben können, wie man solche Fragestellungen löst, doch ist es sicher von Vorteil, wenn das Unternehmen schon mit der passenden Einstellung an diesen Themenblock herangeht. Der Markt in dem ein Unternehmen operiert besitzt einerseits eine Dynamik, welche die Anzahl der Veränderungen in einer bestimmten Zeiteinheit darstellt, auf der konträren Seite dazu steht die Komplexität. Wird daraus eine Resultierende gebildet ergeben die beiden Faktoren „Dynaxity“.

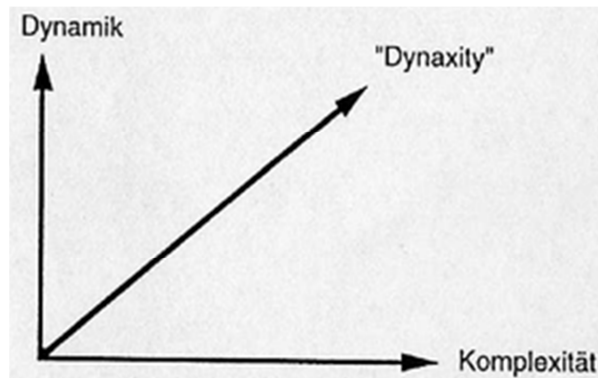


Abb.5: Dynaxity

Dynaxity wird in der Fachliteratur in 4 Zonen eingeteilt, wobei die Dynaxity mit jeder weiteren Zone zunimmt. (siehe Abb.6)

Zone I wird als *Unternehmer-Management* bezeichnet.

Diese Zone kann sehr gut den Kleinunternehmen zugeordnet werden. In dieser Stufe kommen meist patriarchalische Führungen vor, welche unternehmerzentriert die Kernfähigkeit besitzt. Entscheidungen werden zentral vom Unternehmer im engen Umfeld getroffen und es kann sehr flexibel auf äußere Einflüsse reagiert werden. In der Dynamik Ebene kann es durchaus turbulent sein, doch die Komplexität ist niedrig bis mittel.

Zone II wird als das *techno-bürokratische Management* eingeordnet.

Auf dieser Ebene finden sich die Mittel- und Großunternehmen der heutigen Zeit größtenteils wieder. Um eine hohe Leistung mit viel Kapazitäten zu realisieren, wird eine hierarchische Organisation mit Instanzen, Regeln und rationellem Bürokratismus eingerichtet. Eine Misstrauenskultur unterstützt von Systemen. Sie gibt Sicherheit und Kontrolle für das Management, welche jedoch in unterschiedlichsten Ausprägungen die Flexibilität behindert.

Zone III ist das *organisch systemisches Management*.

Im organisch systemischen Management wird in Teamstrukturen ein Prozess- und Netzdenken gelebt und akzeptiert. Dies erfordert eine geordnete Informationsdemokratie, welche die unüberschaubaren Wechselwirkungspotentiale beherrschbar machen soll. Dies kann effektiv nur in einem Team, welche Vertrauenskultur, ganzheitliches Denken, Wahrnehmen und Planen durch gemeinsame Diagnose- Planungs- und Reflexionsprozesse durchgeführt werden. Auch eine dienende Vollmacht ist für das Team sehr wichtig. Gemeinsam also ein „größeres Gesamtes“ ergeben, als es ein Einzelner zu sein vermag, jedoch noch mit der Flexibilität und der Reaktionsschnelligkeit „des Ganzen“. Dadurch entsteht eine Art Überraschungskompetenz, welche effizienter mit Neben- Rück- und Fernwirkungen - kurz „NRF“ - umgeht, als Strukturen der Zone II.

Zone IV, das Chaos System.

Zone IV, welche als „Chaos-Zone“ bezeichnet wird, beinhaltet eine Komplexität, welche jenseits der menschlichen Fähigkeiten - nach derzeitigen wissenschaftlichen Erkenntnissen - ist, wodurch es zu chaotischen Zuständen kommt. Wie und ob die Unternehmen so ein System, eine Struktur noch leben oder managen können ist noch ungeklärt. Jedenfalls wären Sie sehr wahrscheinlich permanent durch den Zerfall, beziehungsweise durch einen Rückfall in eine vorhergehende Zone gefährdet und somit schwer bis gar nicht leb- und haltbar.

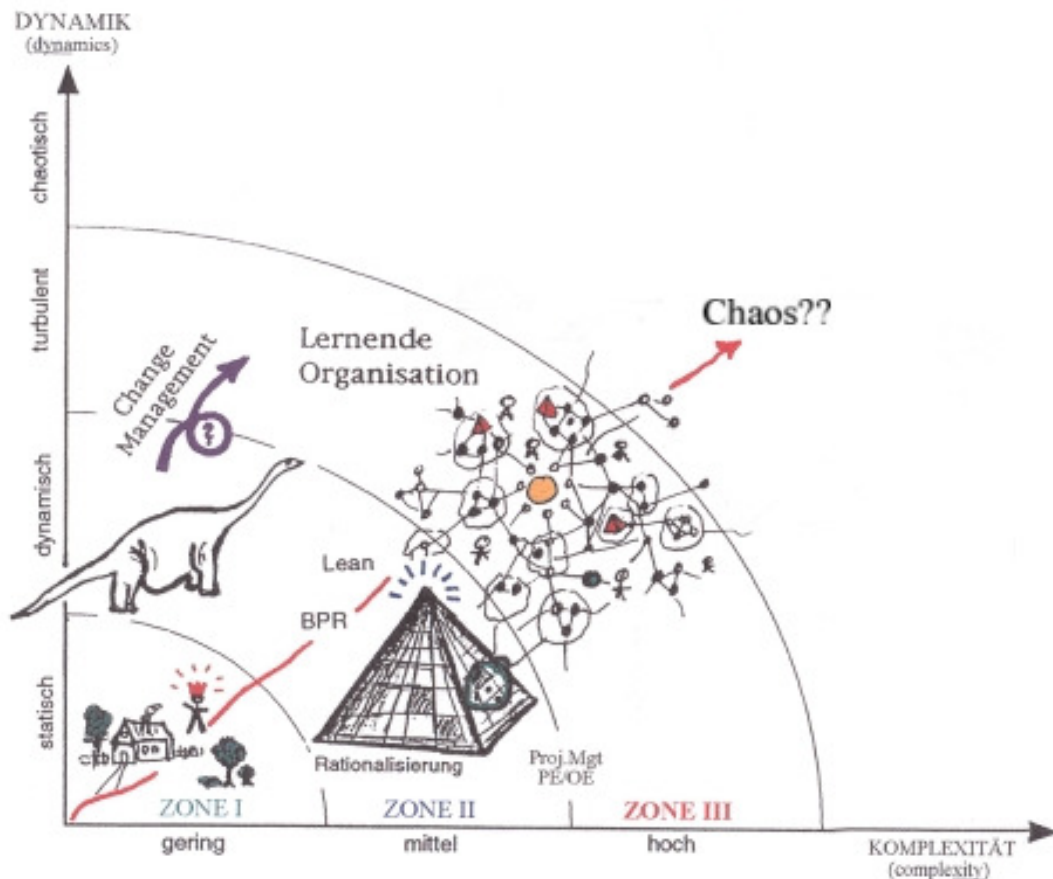


Abb.6: Die 4 Dynaxity Zonen

Die Dynaxibility beschreibt wie eine Organisation sich in der jeweiligen Dynaxity Zone zurechtfindet. Sie beschreibt - sozusagen - die Anpassungsfähigkeit bzw. das Level auf dem sie in der Lage ist zu operieren.

Natürlich hängt dieser Level von jedem einzelnen Mitarbeiter ab, wie bei dem Sprichwort: „Die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied“. Mit Dynaxity wird die Flexibilität, die Lösungsorientiertheit, das Verständnis für komplexe Zusammenhänge, sowie der Lern- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter - um nur ein paar Beispiele genannt zu haben - beschrieben.

Deshalb ist es auch wichtig, selbstverständlich unter Wahrung der Diskriminierungsfreiheit, die Menschen bei der Zusammenstellung des Teams zu finden, welche die Motivation und die oben genannten Eigenschaften bereits mitbringen. Es kann jedoch auch als Lernprozess in einem bereits bestehenden Konstrukt implementiert und angelernt werden. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, eingespielte Prozesse - welche nicht immer optimal sind - da-

hingehend zu ändern und dabei das Team zu fordern, jedoch nicht zu überfordern. Die Chancen für Erfolg wären dadurch bei weitem besser.

2.1.4.3 Vor- und Nachteile des OSTO-Modells

Wenn die Vorteile des OSTO Modells näher erläutert werden, sollte auf jeden Fall auf die Umwelt in der wir uns befinden ein Blick geworfen werden. Würde heute noch wie vor der industriellen Revolution die Nachfrage bei weitem das Angebot übersteigen, so wären Überlegungen, die ein OSTO Modell erst überhaupt zustande kommen lassen würden vermutlich nicht gemacht worden. Egal wie in so einer Marktsituation eine Firma agiert, sie wird immer einen Absatzmarkt finden und braucht sich keine Gedanken über Kundenwünsche, Kundenbindung und vieles mehr machen. Diese Zeiten haben sich jedoch von einer ausgewogenen Marktwirtschaft hin zu einem Überangebot entwickelt. Die Tatsache, dass es heutzutage mehr Angebot als Nachfrage gibt, lässt die Unternehmen um die Gunst der Kundschaft buhlen um sich dabei einen möglichst großen Marktanteil zu sichern. Dies kann durch die Schaffung einer Marke, welche mit einem Prestigestatus in Verbindung gebracht wird, als auch jene die dem Kunden einen Nutzen bringen, oder durch Alleinstellungsmerkmale wie zum Beispiel der qualitativ höchstwertigen Verarbeitung - „Made in Germany“ - bewerkstelligen. Doch auch diese Erfolgskonzepte werden an die Grenzen ihrer Wirksamkeit kommen und der Markt wird unter Umständen eine Art „Immunität“ auf diese Konzepte entwickeln. Momentan herrscht eine „Geiz ist Geil“ Stimmung am Markt welche ihren Höhepunkt vermutlich gerade durchlebt. Statussymbole sind inzwischen schon so viele vorhanden das sie mittlerweile schon auf dem Weg des „Standards“ sind. Die zunehmende Aufklärung des Marktes, wo die Waren eigentlich herkommen, trägt ebenfalls zu dieser Situation maßgeblich bei. Worin liegt zukünftig der Reiz ein z.B. „Markensmartphone“ zu kaufen, wenn aus der selben Fabrik Eigenprodukte auf den Markt gebracht werden welche die gleiche Technik und Qualität, jedoch unter einem anderen - wenn auch nicht so wohlklingenden und bekannten Namen - zu einem Bruchteil des Preises - auf den Markt bringen. In so einer turbulenten und hochkomplexen Marktsituation wird es für Unternehmen zunehmend mittel- sowie langfristig

immer schwieriger Planungen und Investitionen durchzuführen und dabei auf einem stabilen oder wachsenden Markt aufbauen müssen oder davon abhängig sind.

Flexibilität ist das Wort welches hier als Erstes in den Sinn kommt. Anfänglich von Arbeitgebern und Unternehmen hauptsächlich von Ihren Mitarbeitern gefordert, kommt eben diese nun auf die Auftraggeber als Unternehmen zu. Der Markt ist durch die weltweite Vernetzung, durch das Internet, die zunehmend wirtschaftliche Globalisierung so stark vernetzt, dass „er“ rasant an Fahrt aufgenommen hat, und eine Eigendynamik entwickelt welche die Unternehmen zu den Grenzen ihrer strukturellen Möglichkeiten führt. Ein Unternehmen muss als Ganzes - wie ein einziger Organismus - auf Marktveränderungen und sich anbahnende Trends reagieren können. Im Grunde ist das nichts Neues. Wenn an ein kleines patriarchalisch geführtes Familienunternehmen gedacht wird, hat es das schon gegeben. Nach dem Motto „...unmögliches wird sofort erledigt, nur Wunder brauchen etwas länger“. Ein Problem ist es jedoch diese Flexibilität nun in große Konzernstrukturen zu bringen. Das setzt vor allem top integriertes und gut geschultes Personal voraus, welches einem Unternehmen jedoch viel Geld und Zeit kostet. Das „Wir sind eine große Familie“ Gefühl muss hier gelebt werden. Die Vorteile die dadurch erzielt werden können sind so gut wie selbsterklärend. Das ganze Unternehmen und nicht nur die Marketingabteilung hält nach außen hin Augen und Ohren offen, wodurch die Sensibilität der Wahrnehmungsschwelle für Trends um ein Vielfaches erweitert wird. Da die Mitarbeiter selbst zum Teil Kunden dieses Marktes sind, können sie auch wesentlich besser und schneller als Marktumfragen und Studien - den Input - in Form von Feed Forward geben, auf dem anschließend eine Analyse aufgebaut werden kann. Auch die Motivation der Mitarbeiter ist bei einem klar definierten Ziel worauf im Unternehmen reagiert werden soll, quantitativ und qualitativ höher. Das Gefühl in einem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten, worüber man stolz in seinem Freundeskreis und Umfeld sprechen kann, ist eine intrinsische Motivation die mit Geld so nicht gekauft werden kann.

Die Gefahr und somit auch der größte Nachteil besteht darin, dass wenn man ein solches System in das Unternehmen implementieren möchte aber

die Führungsebene sich nicht als dienende Autorität in das System integrieren lässt.

Die Akzeptanz wird in diesem Fall nur von kurzer Dauer sein und der Weg in eine „Diktatur“ ist vorprogrammiert. Es wird vom Mitarbeiter verlangt offen, zielstrebig und flexibel zu agieren, doch durch die Misstrauenskultur wie in Kapitel 2.1.4.2 beschrieben, wird durch techno- bürokratische Systeme die Akzeptanz von nur kurzer Dauer sein. Um in der Zone III frei agieren zu können, wird man umdenken und auf Compliance Management Systeme (CMS) verzichten müssen, um eine Vertrauensbasis herstellen zu können. Die Aufgabe von Compliance Management Systemen ist es Risiken und Regelverstöße rechtzeitig zu erkennen, um diese zu verhindern. Diese sind dann im Unternehmen zu kommunizieren, um angemessen auf die Verstöße zu reagieren um schnelle Maßnahmen ergreifen zu können.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle sei besser? Aber der muß man auch erst mal vertrauen.“ (Erhard Blanck)

In diesem vorhergehenden Satz lässt sich bereits der wesentliche Unterschied von OSTO zum CMS Modellansatz erkennen. Agieren statt reagieren. Das soll jedoch nicht bedeuten, dass es keine Spielregeln oder Verträge mehr gibt. Ohne einen klaren Rahmen definiert zu haben geht es auch hier nicht. Die Misstrauenskultur muss für den zukünftigen anhaltenden Erfolg auf jeden Fall abgelegt werden. Durch dieses Vertrauen in die Mitarbeiter werden diese wieder zur Selbstständigkeit animiert was wiederum positiv auf die Motivation wirkt. Ebenso hat Total Quality Management (TQM) als sichtende, aufzeichnende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit nur die Aufgabe Qualität als Systemziel zu schaffen und zu erhalten, während beim OSTO-Modell es sich um ein kybernetisches Model aus Elementen von Regelkreisen handelt. Denken in Netzwerkstrukturen!

2.1.4.4 Bewertungskriterien

Bewertungskriterien - wie kommt man zu ihnen und wie unterscheidet man zwischen unwichtig, wichtig und überlebenswichtig?

Eine Frage, die nicht leicht zu beantworten ist, welche aber längst viele beschäftigt hat und viele noch beschäftigen wird. Sie hat schon ganze Bände von Literatur hervorgebracht, doch ein Patent-Rezept gibt es trotzdem keines. Die vielen Faktoren und das Ziel welches die Unternehmung verfolgt machen es so einzigartig. Sie hängt mit der Umwelt und mit der Wahrnehmung dieser zusammen, der Wirklichkeit. Doch was ist die Wirklichkeit? Mit dem Begriff „Wirklichkeit“ ist eine Realität in Bezug auf physikalische Gegenstände gemeint. Sie ist auf Dinge eingeschränkt welche eine Wirkung haben oder ausüben können. So wird unter anderem die Wirklichkeit beschrieben, wenn man im Internet nach dem Begriff sucht.

In der Tiefe darüber informiert - taucht eine zweite Frage auf: „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“⁷

Diese beiden Fragen hinterlassen eine Vorstellung wie schwierig es ist Bewertungskriterien, angepasst an die Umwelt - die Wirklichkeit - zu definieren. Um die Bewertungskriterien für die Analyse der Umwelt festlegen zu können muss bewusst verstanden werden was die konkrete Fragestellung ist. Wer auf der Suche nach den relevanten Kriterien vor lauter Informationen unscharf sieht, dem kann bei dieser „Fehlsichtigkeit“ eine Brille helfen. Wie bei der Sehhilfe wird versucht das Blickfeld nicht „zu groß“ und auch nicht „zu klein“ auszulegen, so dass es klar und scharf erkennbar wird. Diese Brille kann individuell, unter anderem auf folgende messbare Bewertungskriterien ausgerichtet werden:

- Kundenbedürfnisse
- Wie schnell wird auf Kundenanforderungen reagiert
- Kundenzufriedenheit
- Liefertreue der Zulieferer
- Serviceanfälligkeit der Bagger

⁷ Vgl. Watzlawick [Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 1978] 10. Auflage November 2011.

- Non Conformance Costs (NCC)
- uvm.

Vorausgesetzt wird das obige Bewertungskriterien eruiert sind um eine Awareness zu entwickeln - auf Veränderungen kann somit schnell und umfassend reagiert werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass dabei immer Feedback und Feed Forward in Interaktion bleiben.

„Sag du mir was du verstanden hast, damit ich weiß was ich dir erzählt habe.“ (Paul Watzlawick)

Die OSTO-Brille hilft dabei eine vernetzte Sicht von komplexen Prozessen und Systemen mit zunehmender Dynamik durch und mit der gesamten Organisation zu ermöglichen. Daraus lässt sich dann eine passende neue Strategie ableiten welche den erfolgreichen Umgang mit der Umwelt ermöglichen kann.

2.2 Unternehmensbeschreibung

Allgemein wird folgendes im Gesetz geschrieben: *"Ein Gewerbe ist grundsätzlich jede wirtschaftliche Tätigkeit, die eine selbstständige nachhaltige Betätigung, mit der Absicht einen Gewinn zu erzielen, unternommen wird und sich als Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr darstellt. Nicht jedoch wenn diese Ausübung weder als Land- und Forstwirtschaft noch als Ausübung eines freien Berufs oder eine andere selbstständige Arbeit anzusehen ist."*

Nach außen erkennbare Merkmale sind:

- Gewinnerzielungsabsicht
- Planmäßig auf Dauer ausgelegt
- Eine selbstständige Tätigkeit (nicht freiberuflich)
- Eine nach außen gerichtete Tätigkeit im allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr

- Kein Verstoß gegen die guten Sitten oder dem Gesetz

Das in dieser Arbeit zu gründende Unternehmen für den Vertrieb, dem Servieren und dem Umbauen von Leichtbaggern fällt unter das reglementierte Gewerbe „*Metalltechnik für Metall- und Maschinenbau; Metalltechnik für Schmiede und Fahrzeugbau; Metalltechnik für Land- und Baumaschinen (verbundenes Handwerk)*“.⁸ (<http://www.ris.bka.gv.at>)

Um ein reglementiertes Gewerbe ausüben zu können ist laut § 18 Abs. 1 der Gewerbeordnung ein Befähigungsnachweis zu erbringen. Dieser Befähigungsnachweis ist der Nachweis des Gewerbeanmelders, dass er über die fachlichen und kaufmännischen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten verfügt um das entsprechende Gewerbe selbstständig ausüben zu können. Kann ein Befähigungsnachweis nicht erbracht werden so besteht die Möglichkeit einer individuellen Feststellung der Befähigung durch die Behörde. Kann jedoch der Einzelunternehmer selbst keine oder nur unzureichende Befähigungsnachweise erbringen, so besteht die Möglichkeit einen gewerberechtlichen Geschäftsführer mit einem eben solchen Befähigungsnachweis zu bestellen. Ebenfalls bei juristischen Personen von Vereinen, Kapitalgesellschaften usw. muss der gewerberechtliche Geschäftsführer einen Befähigungsnachweis erbringen.⁸ Als Rechtsform für das zu gründende Unternehmen wird die GesmbH gewählt. Obwohl diese gewählte Rechtsform den Nachteil von höheren Gründungskosten hat und auch eine Bilanzierungspflicht besteht, überwiegen aus derzeitigem Standpunkt die Vorteile der Haftungsobergrenze sowie die Vereinfachung der Gewerbeberechtigung pro Gesellschaft. Eine GesmbH ist eine Rechtsform bei der das Risiko auf die Kapitaleinlage beschränkt wird. Die Gesellschafter haften nicht mehr mit ihrem gesamten Privatvermögen, sondern nur mehr mit dem jeweiligen Anteil der Stammeinlage. Die Gründung einer GesmbH braucht als Erstes einen Gesellschaftsvertrag der zum Abschluss einen Notariatsakt erfordert. Nach

⁸ Vgl. Bundesministerium für Finanzen (Herausgeber), Unternehmensservice Portal USP, Befähigungsnachweis, online im Internet:

<https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gewerbe/gewerbeberechtigung/befaeigungsnachweis/Seite.1300103.html> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

der Eintragung ins Firmenbuch entsteht erst die Gesellschaft. Um die Haftung der Gesellschaft beschränken zu können, muss im Regelfall ein Mindeststammkapital von 35.000 EUR davon 17.500 EUR sofort, auf das Gesellschaftskonto eingezahlt werden. In manchen Sonderfällen, wie z.B. bei Start-Up Unternehmen, kann die in bar eingezahlte Stammeinlage auch auf 5.000 EUR verringert werden, um so an Gründungsprivilegien zu kommen. Es gibt auch Ausnahmen der beschränkten Haftung. Wenn z.B. die Gründung des Unternehmens mit Fremdfinanzierung über Banken finanziert wird, ist es gelebte Praxis, dass die Bank die Gesellschafter als Bürgen für die Gesellschaft verpflichtet, und somit die Beschränkung umgangen wird.⁹

Vom Aufbau der Unternehmensstruktur her ist es geplant, dieses klein und als ein „ein Person“ Unternehmen zu starten. In späterer Folge und bei steigenden Absatzzahlen sollen Mitarbeiter aufgenommen werden. Es ist aber auch als Start für ein Familienunternehmen sehr gut geeignet, was der intrinsischen Motivation der Partner sehr zugute kommt und das Leben des OSTO-Modell Systemansatzes wesentlich erleichtert. Da lernen nur bei Selbstreflektion eine wirklich prägende Wirkung hat ist es wichtig, in diesem komplexen und dynamischen Umfeld - internationaler Ansatz - einen internen Anpassungsprozess (aller Partner und Vertragspartner) an sich verändernde Umwelten und Bedürfnissen zu starten, bis zum eigentlichen Existenzgrund.

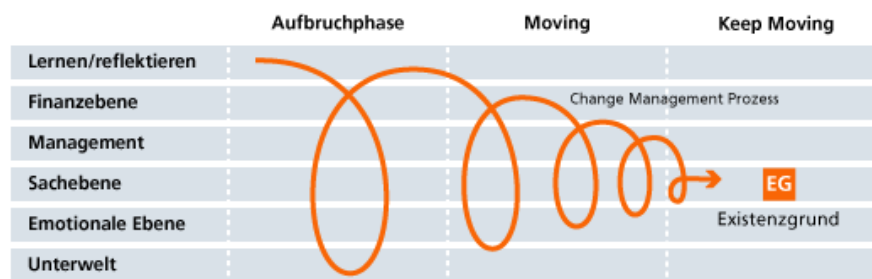


Abb.7: CMP (http://www.osto.de/uploads/pics/cm_ebenen.gif)

⁹ Vgl. Wirtschaftskammern Österreich (Herausgeber), Gründerservice, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, S.24-25, online im Internet:

https://www.gruenderservice.at/Content.Node/gruenden/Broschueren/LF_Gruender_042014_GmbH.pdf (Letzter Zugriff: 31.12.2016).

Das impliziert auch, dass andere System Partner ebenso diesen Ansatz verwenden. Schwierig dabei sind kulturelle Unterschiede sowie die eigenen Ziele im jeweiligen Unternehmen.

2.2.1 Produktbeschreibung

Als Handelsobjekt soll ein Leichtbagger vertrieben werden. Der Leichtbagger ist ein Gerät welches die Arbeit im Garten, Wald oder sogar Alpinem Gelände die Nische zwischen händischer Arbeit und schweren Baumaschinen erschließen soll. Dort wo schwere Geräte, zu denen auch die Mini-Bagger zählen nicht hinkönnen oder dürfen, kann man sich die Vorzüge der Leichtbagger optimal zu Nutze machen. Unwirtliches Terrain, welches mit einem Mini-bagger nicht mehr befahrbar ist, kann durch die vereinfachte Schreitbaggerkonstruktion eines Leichtbaggers wesentlich leichter erklommen und bearbeitet werden.

Die wesentlichen Produktmerkmale sind:

- Einfache und robuste Konstruktion für den ambitionierten „Selbermacher“ sowie auch den Profi, kombiniert mit einer kinderleichten und intuitiven Bedienung.
- Die Wahl zwischen zwei verschiedenen Steuerungsarten wie der konventionellen Hebeltechnik oder der Euro-Steuerung welche in jedem modernen Bagger vorkommt.
- Er ist leistungsstark und trotzdem so leicht, dass man ihn bereits mit einem Quad, einer Seilbahn oder einem kleinen Hubschrauber zum Einsatzort bringen kann.
- Vielseitige Einsetzbarkeit welche neben dem Graben auch noch das Anheben von schweren Objekten ermöglicht. Auch bei Forstarbeiten im Wald kann der Leichtbagger zum Anheben von Baumstämmen für das Verladen auf einen Hänger oder zur weiteren Zerkleinerung des Stammes genutzt werden.
- Geringere Anschaffungskosten gegenüber einem kommerziell genutzten handelsüblichen Ketten- oder Radbagger.

- Leichte Transportierbarkeit durch eine 2in1 Konstruktion. Der Leichtbagger kann mit nur wenigen Handgriffen zu einem Anhänger umgebaut werden. Es sind dadurch keine zusätzlichen teuren Transporteinrichtungen wie Anhänger oder spezielle Zugfahrzeuge mehr notwendig.
- Der Leichtbagger hat keine unnötig aufwändige und teure Technik oder Elektronik, welche kostenintensive Reparaturen verursachen können, sondern nur einfache und robust bewährte Komponenten welche leicht servicer- und austauschbar sind. Benutzerfreundlich und ökonomisch ist hier das Motto.



Abb.8: Leichtbagger Konstruktionsschema

Folgende Illustrationen zeigen wie vielseitig der Leichtbagger bei den Einsatz- und Transportmöglichkeiten ist.

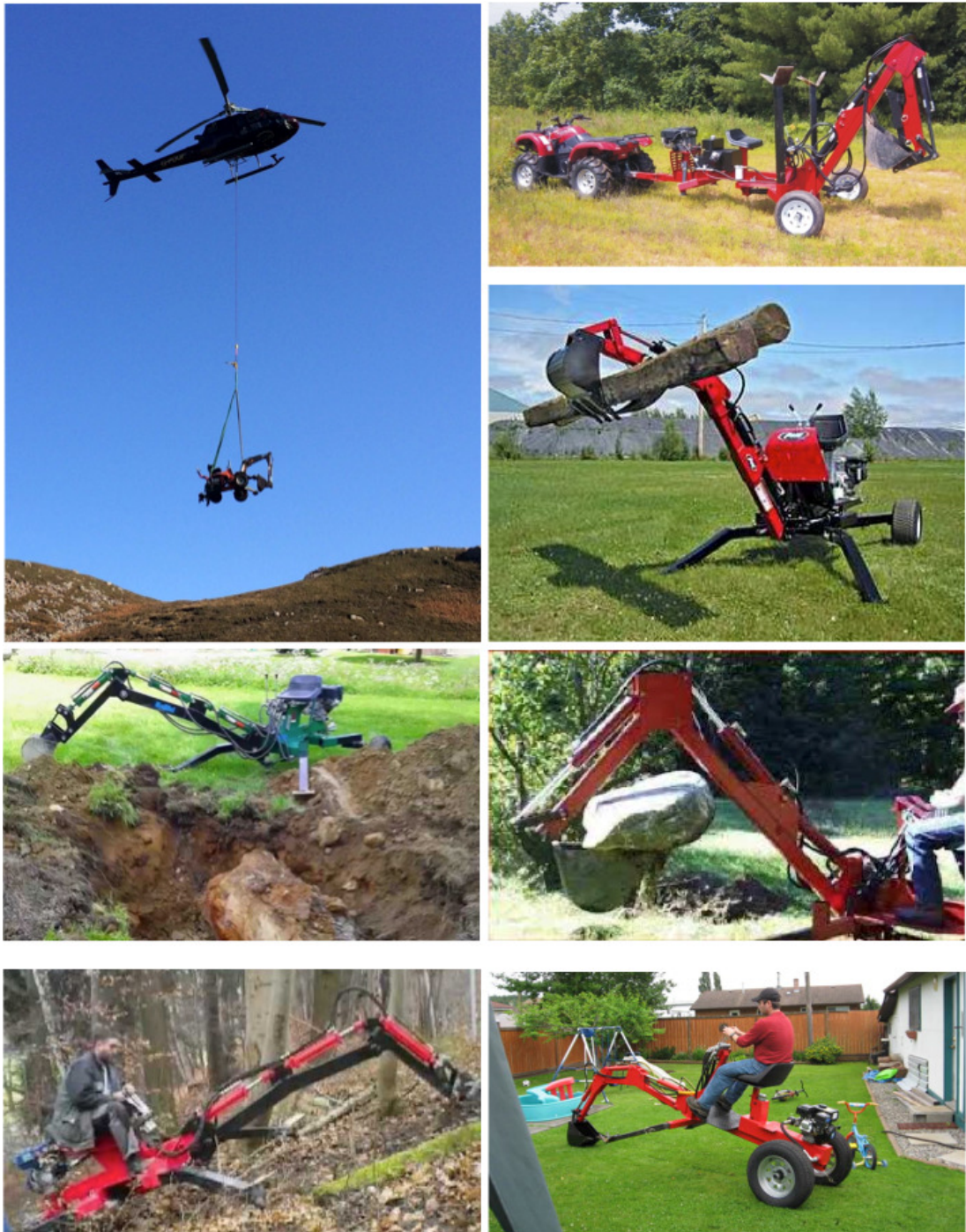


Abb.9: Leichtbaggerfotos Einsatzmöglichkeiten

Der Leichtbagger wird von einem 9 PS starken 4-Takt Benzinmotor angetrieben, welcher mit handelsüblichen Benzin arbeitet, was die Betriebskosten überschaubar niedrig hält. Er hat ein Gewicht von ca. 534 kg was nicht einmal der Hälfte eines Kleinwagens entspricht. Der Greifarm lässt sich insgesamt 130° seitlich schwenken und erreicht dabei eine Grabtiefe von 2,15 m bei einer horizontalen Reichweite von beeindruckenden 2,45 m.

2.2.2 Unternehmensumfeld

Beim Unternehmensumfeld geht es in erster Linie darum Informationen zu sammeln und das Umfeld zu definieren. Dabei können Einflussfaktoren in fünf möglichen Kategorien unterteilt werden:

- ökonomisch
- ökologisch
- technologisch
- politisch-rechtlich
- soziokulturell

Darauf folgt die Festlegung was im Umfeld relevant ist und welche Umweltfaktoren einen unmittelbaren oder mittelbaren Einfluss haben. Dabei sollte das Augenmerk hauptsächlich auf dem direkt betroffenen Umfeld liegen. Sie sind zwar Teil eines größeren Systems, doch haben den größten Einfluss. Zu diesem gehören die Kunden, die Lieferanten, die Partner, eventuell vorhandene Kooperationen, der Markt, die Mitbewerber und auch die Stakeholder. Sie alle haben eine gewisse Dynamik und damit verbundene Unsicherheiten. Wenn die Informationen dann in aufbereiteter Form vorliegen kann mit der SWOT-Analyse eine Risikoanalyse durchgeführt werden.

		Umweltanalyse	
		Chancen	Risiken
Unternehmensanalyse	Stärken	Haben wir die Stärken, um die Chancen zu nutzen?	Haben wir die Stärken, um die Risiken zu bewältigen?
	Schwächen	Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen?	Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?

Abb.10: SWOT Analyse

Der Vorteil der SWOT-Analyse ist, dass durch die Kombination der verschiedenen Perspektiven einen guten Überblick über die Markt- beziehungsweise Unternehmenssituation vorliegt. Diese zeigen die Stärken und Schwächen in Kombination mit Potentialen oder Risiken auf, aus denen eine entsprechende Strategie abgeleitet werden kann und das mit einem überschaubaren Aufwand.¹⁰

2.2.3 Marktanalyse

Bei der Marktanalyse geht es um Informationen über das Marktpotenzial. Daraus lässt sich das Marktvolumen abschätzen und davon gilt es sich den größten Marktanteil als Unternehmen zu sichern.

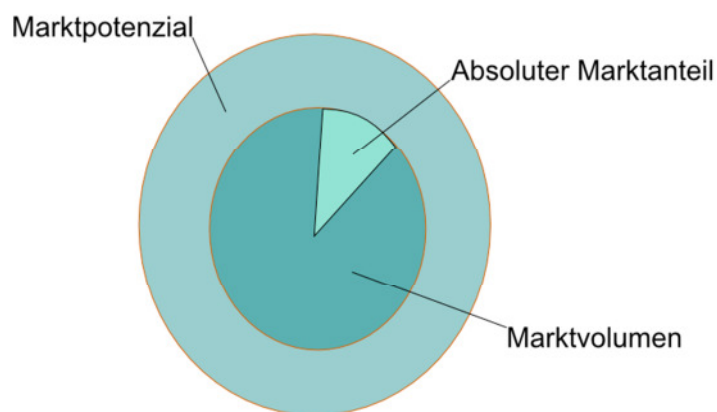


Abb.11: Marktpotenzial-Marktvolumen-Marktanteil

Abgesehen vom Anteil des Marktes ist es auch wichtig zu wissen wie und wo das Produkt seinen Lebenszyklus gerade hat und wie sich der relative Marktanteil im Zusammenhang mit dem Marktwachstum verhält. Daraus lässt sich eine Wachstumsstrategie herleiten und umsetzen. Diese Zusammenführung von Märkten und dem Produkt hat Ansoff in den sechziger Jahren erstmals für das strategische Management eingesetzt.

¹⁰ Vgl. Vogelsang/Fink/Baumann; Existenzgründung und Businessplan; S.289-295; 2. Auflage 2013.

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

Abb.12: Ansoff-Matrix

Das Ziel in der heutigen Zeit ist es, nach Bedienung des heimischen Marktes, die Aktivitäten auf neue Märkte ins Ausland zu erweitern. Innerhalb Europas wird über das Freihandelsabkommen - ein Völkerrechtlicher Vertrag zur Gewährleistung des freien Handels zwischen den vertragschließenden Staaten - darauf verzichtet, untereinander durch Handelshemmnisse wie Zölle, Ein- und Ausfuhrverboten den Wirtschaftsraum einzuschränken. Folgende grundlegende Fragen können dem Unternehmen dabei behilflich sein die passende Strategie zu finden:

- Wem bringt das Produkt oder die Leistung einen Nutzen?
- Warum soll ein Kunde ausgerechnet bei uns kaufen?
- Wie groß ist der Markt und wie wird sich dieser entwickeln?
- Wer sind die Mitbewerber?
- Wie unterscheiden sich die Leistungen von bestehenden Angeboten?
- Wie werden Kunden erreicht?
- Wie gut ist der Standort bzw. sind andere Faktoren?
- Welche Gewinne sind zu erwarten?
- Welche Kosten kommen auf?
- Welche finanziellen Mittel werden dafür benötigt?
- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen?

Wichtig für den Markt ist die Entwicklung der Konjunktur in einem Land. Sie wird über den Verbraucherpreisindex sichtbar. Aktuell liegt dieser bei 1,436

% in Österreich.¹¹ Es handelt sich dabei um eine Volkswirtschaftliche Kennzahl, mit der die Preissteigerung bzw. Preissenkung von Konsumgütern und Dienstleistungen im Zeitlichen vergleich festgestellt werden können. Der VPI wird zur Messung der Inflation herangezogen.¹²

In diesem Zusammenhang ist der Konjunkturbegriff jener, der die Auf- und Abwärtsbewegung einer Volkswirtschaft als ihre wirtschaftliche Lage beschreibt. Die Größe des Marktes und seine Kaufkraft, die politische und soziale Stabilität, das Arbeitskräftepotenzial die Arbeitsbedingungen, das Bildungsniveau, die Steuern, die Infrastruktur und die Ressourcenverfügbarkeit runden das Thema ab. Ein wichtiger Faktor für den Leichtbaggervertrieb ist, dass Qualität und Individualität einen höheren Verkaufspreis erzielen als reine Quantität. Der Grund ist zum Teil aber auch, dass weniger Produkte erzeugt werden. Die Herstellung und Umsetzung der Kundenwünsche brauchen länger, wodurch die Produktions- und Gesamtkosten höher sind.

2.2.4 Vertriebswege

Der Vertriebsweg (Synonym: Absatzweg, Distributionsweg) ist gekennzeichnet durch die Gesamtheit der an der Abwicklung von Vertriebsaufgaben beteiligten Organe. Grundsätzlich kann hierbei zwischen direkter und indirekter Distribution unterschieden werden.¹³ Mit dem indirekten Vertrieb ist der Konzessionsverkauf, auch als Franchising bekannt gemeint. Während der Direktvertrieb mehr direkten Einfluss als der Indirekte Vertrieb zulässt, hat der Indirekte Vertrieb dafür den größeren Verbreitungsgrad. Innerhalb des Produktlebenszyklus wird anhand der Vertriebsstrategie festgelegt, wie das Produkt den Weg vom Anbieter zum Kunden findet. Je nach Art des Produktes, der Zielgruppe oder den anderen soziokulturellen, technischen oder rechtlichen Aspekten variieren daher die Vertriebswege. Beide Formen haben ihre Vor- sowie auch Nachteile und sollten daher sorgfältig über die vorher erwähnten

¹¹ Vgl. Triami Media BV Utrecht (Herausgeber), unter: <http://de.global-rates.com/wirtschaftsstatistiken/inflation/verbraucherpreisen/vpi/osterreich.aspx>, (Letzter Zugriff: 02.02.2017)

¹² Vgl. Aiginger, Profil Nr.21; 46Jg.; 18.Mai 2015 Seite 35.

¹³ Vgl. Bernecker; Marketing; S.228; 3. Auflage 2013.

Aspekte gewählt werden. Teilweise hängt der Vertriebsweg aber auch vom Unternehmensstandort, sowie der vorhandenen Infrastruktur ab.

2.2.4.1 Online Handel

Der Onlinehandel, auch als E-Commerce oder Internethandel bezeichnet, bekommt in der heutigen Zeit und auch in Zukunft immer mehr Bedeutung. Möglich wird dies durch immer leistungsfähigere Endgeräte und der immer dichter werdenden Netzverbindung. In naher Zukunft ist sogar geplant, das Internet in die abgelegensten Winkel der Erde anhand einer Internetdrohne zu bringen.¹⁴ Frei nach dem Motto, mitten im Dschungel kurz mal E-Banking durchführen um dann weiter im Regenwald zu spazieren. In den Jahren von 2013 bis 2015 hat sich der Onlinehandel Europaweit insgesamt von 6,2 % auf 8,4 % gesteigert, mit enorm steigender Tendenz. Das bedeutet, dass bereits jeder zwölfte Einkauf Online (siehe Abb.13) über elektronische Endgeräte abgewickelt wird. Es ist sehr verlockend an dieser Stelle sofort Rückschlüsse zu ziehen und zu sagen, dass ein Unternehmen den Umsatz um ca. 8,4 % steigern kann mit der Einführung eines Onlinehandels, doch man bedenke, dass dies stark branchenspezifisch ist. Es wäre lediglich eine „Milchmädchenrechnung“ welche nicht in Erfüllung geht. Ein realistischerer Wert wird durch Benchmarking in der dementsprechenden Branche erreicht.

Ein Beispiel dafür ist die Lebensmittelhandelskette BILLA. Während der Anteil des Onlinegeschäftes bei Billa zurzeit „nur“ 5 % des Gesamtumsatzes beträgt, verzeichnet dieser eine Steigerungsrate von 200 %. Es wird erwartet, dass sich dieser Anteil bis 2020 noch versechsfacht.¹⁵

¹⁴ Vgl. Harris, unter: <https://www.theguardian.com/technology/2016/jan/29/project-skybender-google-drone-tests-internet-spaceport-virgin-galactic>, (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

¹⁵ Vgl. Bronner und Förderl-Schmid, unter: <http://derstandard.at/2000044715309/Billa-Online-Umsaetze-sind-um-200-Prozent-gestiegen>, (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

Online-Anteil am Gesamthandel 2013-2015			
	2013	2014	2015
Großbritannien	12,1%	13,5%	15,2%
Deutschland	8,1%	10,0%	11,6%
Frankreich	6,0%	6,9%	8,0%
Spanien	2,5%	3,0%	3,5%
Italien	1,8%	2,1%	2,5%
Niederlande	6,3%	7,1%	7,4%
Schweden	6,8%	7,6%	7,8%
Polen	2,4%	2,8%	3,3%
Europa	6,2%	7,2%	8,4%
USA	10,6%	11,6%	12,7%
Kanada	4,1%	4,3%	4,8%

Abb.13: Online-Anteil am Gesamthandel¹⁶

Die Vertretung des Unternehmens im Internet wird somit eine unabdingbare Strategie, vorausgesetzt das auf einen großen Marktanteil nicht verzichten werden will.

2.2.4.1.1 Vorhandene Infrastrukturen

Mit vorhandenen Infrastrukturen sind Plattformen wie Ebay, Amazon, Facebook, Yatego, Willhaben, YouTube & Co gemeint. Ziel ist es, Synergien mit existierenden Plattformen zu nutzen. Ein wesentlicher Faktor dabei sind z.B. Social Media Plattformen. Sie erreichen sehr schnell eine breite Masse, was dem Bekanntwerden des Unternehmens sehr zugute kommen kann. Doch verbirgt sich dahinter auch sehr viel Gefahr wie Ressourcen unnötig zu binden durch die permanente notwendige Präsenz. Diese ist notwendig um nicht sehr schnell in der Kommentarliste nach unten zu rutschen und aus dem Blickfeld der User zu verschwinden. Noch ein Thema ist es, wenn Krisenfälle eintreten und negative Kommentare auf der Plattform in schädliche

¹⁶ Vgl. Oswalder, unter: <http://www.marktmeinungsmensch.at/news/internationale-e-commerce-studie-2015/> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

Diskussionen gleiten. Erstens hat man da als Betroffener keinen Einfluss mehr, und zweitens werden diese Dinge auf ewig im Internet archiviert. Ein idealer Mix wäre sich auf den vorhandenen Plattformen zu registrieren, vorallem auch um sich die Namensrechte „(...™)“ zu sichern und diese nur für eine kurze Präsentation zu nutzen, um bei mehr Interesse diese anschließend auf die eigene Homepage zu holen.¹⁷

2.2.4.1.2 Homepage

Die Homepage ist der Internetauftritt, auf der eine Firma ihre volle Präsenz zeigen kann. Sie bietet die Möglichkeit der tieferen Informationsgebung in Form von Videos, Bildern, Werbeslogans in Kombination mit Zahlen, Daten und Fakten, um diese dem Kunden anschaulich näher zu bringen. Verbunden mit einem Online-Shop hat der Kunde sogleich die Möglichkeit das erforschte Produkt direkt zu ordern. Die größte Hürde hierbei ist es, erstmal das Unternehmen und das Produkt bekannt und vor allem auch auffindbar für potentielle Kunden zu machen. Ein passender Name der Website ist hierbei ein wesentlicher Vorteil und erleichtert auch das merken. Im Zuge dieser Arbeit wäre z.B. www.leichtbagger.at so ein Name.

Nach Überprüfung unter <https://www.nic.at> hat sich ergeben, dass diese Domain mit 19.08.2016 noch Verfügbar war.



Domain Suche/Auswahl

Fügen Sie die gewünschte(n) Domain(s) dem Warenkorb hinzu, und/oder suchen Sie nach zusätzlichen Domains. Falls die Domain schon delegiert ist, können Sie die Whois-Daten abfragen.

www. .at

[IDN Eingabehilfe](#)

Ergebnis der Domainsuche

leichtbagger.at ist noch frei.	<input type="button" value="→ IN DEN WARENKORB"/>
leichtbagger.co.at ist noch frei.	<input type="button" value="→ IN DEN WARENKORB"/>
leichtbagger.or.at ist noch frei.	<input type="button" value="→ IN DEN WARENKORB"/>

Abb.14: Domainüberprüfung

¹⁷ Vgl. Fischler; Erfolgsrezept Internet; S.278 ff; 2. Auflage 2014.

2.2.4.2 Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle für den Leichtbaggervertrieb wird direkt beim Lager errichtet. Ziel soll es sein - Kunden die sich im Internet über das Produkt informiert haben - die Möglichkeit zu geben eine sinnliche Informationsübertragung in Form von hören, sehen oder fühlen zu ermöglichen. In der Geschäftsstelle werden die Lagerflächen, Montageflächen und Abstellflächen samt einer kleinen Präsentationsfläche, angrenzend an den Bürobereich geplant. Der ideale Firmenstandort befindet sich in einem Gewerbegebiet, in der Nähe eines Flughafens, eines Bahnhofs und einer Autobahn als umgebende Infrastruktur. Der Platz- und Lagerbedarf bei On-Demand Lieferung könnte wesentlich reduziert werden, jedoch wird wegen der langen Lieferzeiten 6 - 8 Wochen diese Variante nicht als Option für die vorliegende Arbeit gesehen. Diese Basisinformationen werden kostenmäßig in der Investitionsrechnung bewertet.

2.2.4.3 Verkaufspartner

Beginnend als kleiner aber kompetenter Ansprechpartner soll das Unternehmen „Leichtbagger für den Privatbereich“ etabliert werden. Wie kurz im Kapitel 2.2.4 erwähnt, gibt es die Möglichkeit des direkten, sowie des indirekten Vertriebes. Ein Netzwerk mit Verkaufspartnern für den indirekten Vertrieb wäre das Ziel für die spätere Ausweitung des Marktes. Das Ziel der Zusammenarbeit mit Verkaufspartnern, um so die Reichweite zu erhöhen und den Marktanteil zu erweitern, wird auch für eine Expansion ins Ausland wichtig werden. Diese Kooperationen können dabei rechtlich völlig unterschiedlich sein, wie z.B. vom Generalvertreter über Vertragspartner oder Franchisenehmer um einige Formen erwähnt zu haben. Das so eine Zusammenarbeit sich auszahlen kann, zeigt sich am Beispiel der Supermärkte die als sogenannte Shops in den Tankstellen integriert sind. Das Expandieren der Geschäftstätigkeiten ins Ausland mit ortsansässigen Partnern, welche mit der soziologischen sowie rechtlichen Situation besser betraut sind, werden dabei sicherlich von Vorteil sein. Speziell bei starken kulturellen Unterschieden. Nachdem das nähere Umfeld mit dem Produkt erreicht wurde, ist als nächs-

ter Schritt geplant, österreichweit Baumärkte, Bauunternehmungen und Autozubehörmärkte als Kooperationspartner zu gewinnen. Der Weg in eine fruchtbare Zukunft und Zusammenarbeit.

2.2.5 Werbung, Verkauf und Marketingstrategie

Die Strategie für den Anfang ist es, zuerst kleine Informationsbroschüren zu erstellen welche auf Veranstaltungen und bei anderen Gelegenheiten verteilt werden können. Zum Stichwort „Veranstaltung“, hier ist es angedacht mit einem Vorführgerät zu den verschiedenen Locations zu Touren, um den Leichtbagger vorzuführen um dem Kunden die Möglichkeit zu bieten sich den Leichtbagger in Natura anzusehen und zu testen. Landwirtschaftsmessen, Häuselbauermessen, Gartenausstellungen und weitere Plattformen bieten aus diesen Gesichtspunkten die besten Voraussetzungen um mit möglichst viel Marktvolumen in Kontakt zu kommen. Ein kurzer Demonstrationsfilm soll die Vorteile des Leichtbaggers veranschaulichen, welcher auch auf der Homepage und über YouTube zu sehen sein wird.

Ist die Entscheidung für den Kauf gefallen, kann der Kunde das Produkt auch gleich persönlich in der Geschäftsstelle abholen, welches idealerweise mit einer kurzen aber kompetenten Schulung im Hof, auf dem Übungsplatz kombiniert wird. Es stellt sich auch die Frage, ob eine Bank als Kooperationspartner gefunden wird. Die Idee wäre zusammen mit der Bank ein Produkt zu entwickeln, wie der Kunde zum „Häuselbauerkredit“ einen Leichtbagger als Abschlussprämie dazubekommt. Wenn das Unternehmen sich im Markt gefestigt hat, ist geplant eine kleine Internetplattform mit einem Content-Management-System einzurichten. Eine Datenbank- und eine Verrechnungssystemanbindung ist in der heutigen Zeit ein unerlässlicher Weg. Dies soll für ein zwei Wege System vorbereiten - C2B & B2B. Dieser Weg soll das OSTO Modell über viele Kilometer und Grenzen hinweg - das kleine Unternehmen - bis zu den fernöstlichen Produzenten, vom Prozessbeginn in Ihren internen Abläufen samt dem Bestellwesen, der Lieferung, der Reklamationsbearbeitung und der Kundenzufriedenheit, einbinden. Der Vorteil dieser Anbindung wird im „Niedrighalten“ der NCC (Non Conformance Costs) gesehen

- vorallem durch den schnellen und kontinuierlichen Abstimmungsprozess "Feedback & Feed Forward". Direktzustellung über das Unternehmen als Vertragspartner wäre zwar möglich, da jedoch die Kundenwünsche zum Teil sehr verschieden sind, ist der Weg über die geplante Geschäftsstelle mehr als sinnvoll anzusehen.

Bei Durchführung der Implementierung des Content-Management-System werden die Startup Kosten zum Hinflug und Kennenlernen jedenfalls gesondert berücksichtigt werden müssen. Danach wird sich zeigen, ob es zu einem LOI (Letter of Intend) kommt, wodurch dann ein LOA (Letter of Agreement) entstehen soll. Das 3D-Modell in nachfolgender Abbildung zeigt das Unternehmen innerhalb der verschiedenen Interaktionspartner. Der blau dargestellte Diamant stellt das Unternehmen dieser Studie dar. Die kleinen Satelliten sind die Kunden mit mannigfachsten Anwendungsbedürfnissen - die gekennzeichnet durch den gelben Kreis ans Unternehmen gebunden werden. Die Würfel sind unterschiedlichste Zulieferer die durch das OSTO Model in einem „Feed Forward“ und einem „Feedback Prozess“ mit eingebunden werden.

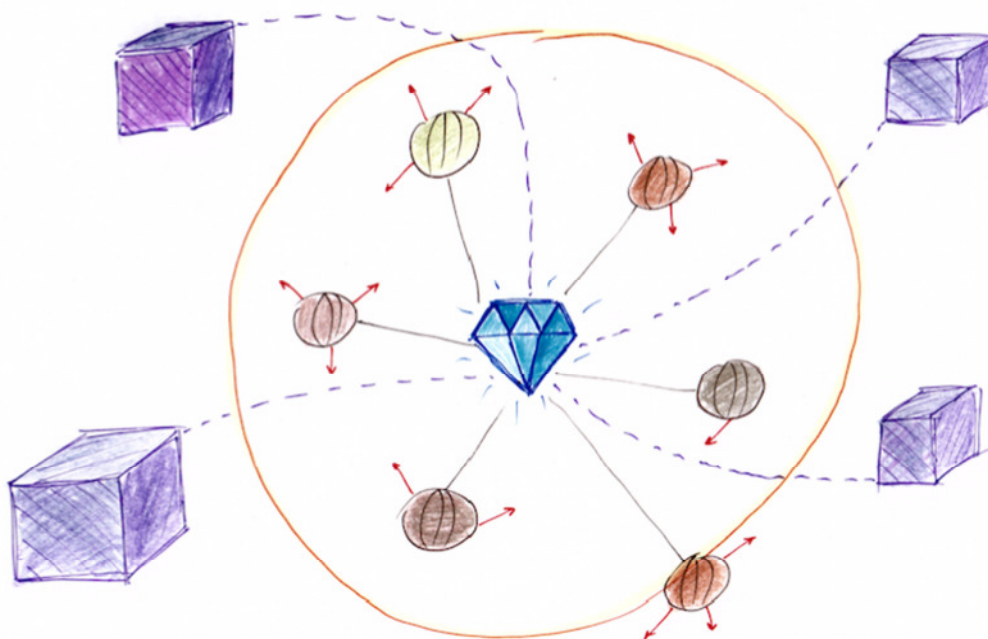


Abb.15: Interaktion mit dem Umfeld

2.3 Betriebswirtschaftliche Instrumentarien

Geschichtlich tauchte der Begriff der Betriebswirtschaftslehre Anfang des 19. Jahrhunderts, fast zeitgleich mit Taylor und Fayol auf und zählt seither zum wirtschaftswissenschaftlichen Grundwissen, wie die Management Methoden von Taylor und Fayol. Die Hauptaufgabengebiete der BWL sind das Erarbeiten von Entscheidungshilfen, die Bestandsaufnahme und Analyse betrieblicher Kennzahlen, sowie die daraus resultierende Ableitung von Entscheidungsmodellen. Dies gilt für den „güterlichen“, sowie dem „geldlichen“ Bereich der Betriebsökonomie.

Die BWL bedient sich dabei folgender Instrumentarien:

- Internes und externes Rechnungswesen (z.B. Bilanz, GuV)
- Kennzahlenbildung
- Modellrechnungen
- Balanced Scorecard
- Prognoseverfahren

Die Instrumente müssen dabei folgenden Bedingungen folgen, der Validität, der Objektivität und der Nichttrivialität. Ist das der Fall, wird noch in deterministischen, stochastischen und spieltheoretischen Modellen unterschieden.

2.3.1 Kalkulation der Produktkosten

Als Produktkosten sind jene Kosten gemeint, die zur Erschaffung der physischen Existenz eines Produktes oder einer extern zu verkaufenden Dienstleistung erforderlich sind. Die Produktkosten, auch Selbstkosten genannt, setzen sich aus Materialkosten, Fertigungskosten, Gemeinkosten und Sondereinzelkosten zusammen. Folgende Grafik zeigt überblicksmäßig den schematischen Aufbau der Produktkosten.

Materialeinzelkosten	Material- kosten	Herstell- kosten	Selbst- kosten
Materialgemeinkosten			
Fertigungslohn	Fertigungs- kosten		
Fertigungsgemeinkosten der Fertigungsstelle A (als prozentualer Zuschlag auf den Fertigungslohn der Fertigungsstelle A)			
Fertigungsgemeinkosten der Fertigungsstelle B (als prozentualer Zuschlag auf den Fertigungslohn der Fertigungsstelle B)			
Fertigungsgemeinkosten der Fertigungsstelle n (als prozentualer Zuschlag auf den Fertigungslohn der Fertigungsstelle n)			
Sondereinzelkosten der Fertigung			
Verwaltungsgemeinkosten (als prozentualer Zuschlag auf die Herstellkosten)			
Vertriebsgemeinkosten (als prozentualer Zuschlag auf die Herstellkosten)			
Sondereinzelkosten des Vertriebs			

Abb.16: Selbstkosten (Quelle: Stelling, Johannes N., S.26 2013 Kostenmanagement & Controlling)

In den folgenden 2 Kapiteln werden die Selbstkosten für den Leichtbagger auf zwei Arten näher betrachtet. Als Erstes wird der Zukauf des Produktes betrachtet. Dabei wird der Leichtbagger aus dem asiatischen Raum zugekauft und für den Kunden zusammengebaut, optimiert und bei Bedarf angepasst oder umgebaut. Als Zweites wird die Variante für den Zukauf betrachtet. In weiterer Folge wird in dieser Arbeit jedoch lediglich die Variante mit dem Zusammenbau und der Optimierung für die längere Haltbarkeit weiter behandelt.

Der angenommene Stundenlohn in der Höhe von 40 EUR wurde für die Kalkulation mit folgenden Annahmen ermittelt:

Stundenlohn		
Gesamtstunden	40*52W	2.080
Urlaub	40h*5W	-200
Krankenstand	40h*3W	-60
Feiertage	8h*11T	-88
Summe	[h/a]	1.732
Bruttolohn		5.000€
Stundenlohn	Bruttolohn*14/(h/a)	40€

2.3.1.1 Zukauf

Die Kalkulation für den Zukauf wird nach dem Schema mit den Selbstkosten ermittelt. Dazu gehören der Bagger, der Versand, die Optimierung mittels Hochleistungsschmierstoffen, kurz HLSS, das Entladen und Auspacken, sowie der Zusammenbau samt Inbetriebnahme. Folglich kommt die Dokumentation in Form eines Benutzerhandbuchs und den technischen Daten des Leichtbaggers, sowie den Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten hinzu.

Bei den Recherchen hat sich herausgestellt, dass der Transport über den Seeweg die wirtschaftlichste Art des Versandes ist. Einziges Manko könnte hier die lange Lieferzeit von bis zu 40 Tagen für den Transport sein, was aber in dieser Arbeit nicht berücksichtigt wird, da es für die Berechnungen keine Relevanz hat. Falls sich herausstellt, dass die Kunden den schnelleren aber auch teureren Transport bevorzugen wird selbstverständlich umgehend darauf reagiert. Als Varianten werden die zwei gängigsten Arten von Containern verwendet.

Die Kosten für den Transport der Container unterliegt starken Schwankungen, wodurch sich der Preis täglich ändern kann. Diese Schwankungen werden an dieser Stelle jedoch ebenfalls nicht berücksichtigt.

Variante 1 mit dem 20 Fuß Container wird laut Recherchen mit 1.800 EUR angenommen, Variante 2 mit dem 40 Fuß Container wird mit rd. 2.700 EUR angenommen.

Variante 1, der 20 Fuß Container.

Er misst circa 6,1 m in der Länge und kann bis zu 10 Leichtbagger fassen.

Variante 1 - 10 Stück im 20' Container			
MEK 1	Bagger + Versand	$2000 + (1800/10)$	2.180,00€
MGK 1	10%		218,00€
MEK 2	Optimierung HLSS	$(0,75l + 0,25l) * 120€$	120,00€
MGK 2	10%		12,00€
MEK 3	Betriebsflüssigkeiten	1 Pauschale	100,00€
MGK 3	10%		10,00€
Materialkosten			2.640,00€
FEK 1	Entladen + Auspacken	1h*40€	40,00€
FGK 1	10%		4,00€
FEK 2	Zusammenbau + IB	4h*40€	160,00€
FGK 2	50%		80,00€
Fertigungskosten			284,00€
SEK 1	Dokumenation	1h*40€	40,00€
SGK 1	20%		8,00€
SEK 2	Zoll (0%)		0,00€
Sonderkosten			48,00€
Herstellkosten			2.972,00€
Verw.GK	5%		148,60€
Vertr.GK	5%		148,60€
Selbstkosten			3.269,20€

Variante 2, der 40 Fuß Container fasst mit einer Länge von circa 12,2 m 33 Stück Leichtbagger. Diese Angaben wurden von den Herstellerseiten und den dazugehörigen Lieferbedingungen übernommen.

Variante 2 - 33 Stück im 40' Container			
MEK 1	Bagger + Versand	$2000 + (2700/33)$	2.081,82€
MGK 1	10%		208,18€
MEK 2	Optimierung HLSS	$(0,75l + 0,25l) * 120€$	120,00€
MGK 2	10%		12,00€
MEK 3	Betriebsflüssigkeiten	1 Pauschale	100,00€
MGK 3	10%		10,00€
Materialkosten			2.532,00€
FEK 1	Entladen + Auspacken	1h*40€	40,00€
FGK 1	10%		4,00€
FEK 2	Zusammenbau + IB	4h*40€	160,00€
FGK 2	50%		80,00€
Fertigungskosten			284,00€
SEK 1	Dokumenation	1h*40€	40,00€
SGK 1	20%		8,00€
SEK 2	Zoll (0%)		0,00€
Sonderkosten			48,00€
Herstellkosten			2.864,00€
Verw.GK	5%		143,20€
Vertr.GK	5%		143,20€
Selbstkosten			3.150,40€

2.3.1.2 Eigenproduktion

Im nachfolgenden Kapitel wird die Alternative dargestellt, die Leichtbagger nach Zukauf der Einzelkomponenten und den Rohmaterialien selbst herzustellen. Dies soll ein Bild über eventuelle Opportunitätskosten darstellen und bewertbar machen. Die Eigenproduktion als wirtschaftliche Alternative zum Zukauf wird anhand einer Grobkostenschätzung dargestellt und beurteilt. Für die Herstellung der Bagger welche sehr arbeitsintensiv ist - sowie den Zukauf der einzelnen technischen Komponenten - wäre ergänzend eine komplette Werkstatt zur Herstellung des Leichtbaggers einzurichten, was die Investitionskosten erheblich steigern würde.

Wie der folgenden Grafik entnommen werden kann, hat bei Aufstellung der Grobkostenschätzung sich bereits beim Zusammenrechnen der einzelnen Komponenten eine höhere Summe ergeben als der Zukauf des fertigen Produktes.

Grobkostenschätzung Selbstbau			
Bauteil	stk/lfm	€ pro Einheit	Summe
Motor + Hydraulikpumpe	1	350	350,00€
Hydraulik Zylinder	4	100	400,00€
Hydraulik Steuereinheit	1	250	250,00€
Hydraulik Schläuche	15	10	150,00€
Radnabe mit Rad	2	200	400,00€
Sitz	1	50	50,00€
Formrohr 100x100x5	10	40	400,00€
Schaufel	1	200	200,00€
Materialkosten ohne Flüssigkeiten			2.200,00€

Da die Kosten der Komponenten bereits hier diese Variante als wirtschaftliche Alternative ausschließen, wird die Eigenproduktion in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet.

2.3.1.3 Bruttoverkaufspreis

Es wird für die Kalkulation des Bruttoverkaufspreises der Fall mit dem 20 Fuß Container herangezogen, da er durch die höheren Transportkosten einen um

118,8 EUR geringeren Deckungsbeitrag hat und somit der schlechtere der beiden Fälle ist. Nach Berücksichtigung von Gewinn, Skonto und Rabatt sieht der Bruttoverkaufspreis wie folgt aus.

Bruttoverkaufspreis		
Selbstkosten		3.269,20€
Gewinnaufschlag	30%	980,76€
Netto-Verkaufspreis		4.249,96€
Skonto	3%	127,50€
Bar-Verkaufspreis		4.377,46€
Rabatt	10%	437,75€
Verkaufspreis		4.815,20€
Mehrwertsteuer	20%	963,04€
Bruttoverkaufspreis		5.778,25€

2.3.2 Transport- und Verpackungskosten

Wie bereits im Kapitel 2.3.1.1 beschrieben, sollen die Leichtbagger mittels Seefracht in 20, beziehungsweise 40 Fuß Containern von China nach Österreich transportiert werden. Eine wirtschaftlich wichtige Größe bei diesen Transporten aus Drittländern sind die Incoterms. Hier gilt es, die richtige Vereinbarung zwischen Käufer und Verkäufer zu treffen. Bis wohin kümmert sich der Verkäufer um den Versand? Ab wann geht die Ware in das Eigentum des Käufers über und bis wohin ist wer verantwortlich? Der wirtschaftliche Einfluss der Incoterms ist davon abhängig, wieviel Verantwortung, beziehungsweise Risiko der jeweilige Geschäftspartner übernimmt. Je früher das Risiko zum Käufer übergeht, desto günstiger werden die Lieferkosten. Ein all inklusive Transport bis in die Garage hat dafür einen dementsprechend hohen Preis.

Folgende Grafik zeigt kurz im Überblick die Komplexität dieser Thematik sehr gut:

INCOTERMS 2010											
	Rules for any mode of modes of transport							Rules for sea and inland waterway transport			
	EXW	FCA	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP	FAS	FOB	CFR	CIF
	Ex. Works	Free Carrier	Carriage Paid To	Carriage & Insurance Paid To	Delivered at Terminal	Delivered at Place	Delivered Duty Paid	Free Alongside Ship	Free on Board	Cost & Freight	Cost, Insurance & Freight
SERVICES	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays	Who Pays
Export Packing	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Marking & Labeling	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Block and Brace	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Export Clearance (License, EEI/AES)	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Freight Forwarder Docs Fees	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	Seller	Seller
Inland Freight to Main Carrier	Buyer	2	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Origin Terminal Charges	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Seller	Seller	Seller
Vessel Loading Charges	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Seller	Seller	Seller
Ocean Freight / Air Freight	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	Seller	Seller
Nominate Export Forwarder	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	Seller	Seller
Marine Insurance	3	3	3	Seller	3	3	3	3	3	3	Seller
Unload Main Carrier Charges	Buyer	Buyer	4	4	Seller	Seller	Seller	Buyer	Buyer	4	4
Destination Terminal Charges	Buyer	Buyer	4	4	4	Seller	Seller	Buyer	Buyer	4	4
Nominate On-Carrier	Buyer	Buyer	5	5	5	5	Seller	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Security Information Requirements	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Customs Broker Clearance Fees	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Duty, Customs Fees, Taxes	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Delivery to Buyer Destination	Buyer	Buyer	5	5	5	5	Seller	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer
Delivering Carrier Unloading	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer

Abb.17: Incoterms (Quelle: <http://www.sztaizhou.com/resource.asp?id=1> 06.05.2016)

Doch die Ware muss nicht nur vom Erzeugerland importiert werden, sondern soll nach erfolgreichem Verkauf an den Endkunden gebracht werden. Im Sinne der Kundenbindung wird der Transport von und zum Kunden als Bestandteil eines Servicekonzeptes ebenso wie ein Servizieren, Reparieren und auch Modifizieren angeboten. Einen umfassenden Support vor und nach dem Kauf zu gewährleisten soll die Lösung und das Ziel sein, welcher schließlich im Idealfall eine langfristige Kundenbindung erzeugt.

Kunden wollen meist kein „nacktes“ Produkt, sondern eine kompetente und umfassende Lösung für ein bestehendes Problem. Aus diesem Grunde kommt der Servicepolitik eine hohe und immer mehr wachsende Bedeutung zu.¹⁸ Diese Serviceleistungen werden als Pakete, für den optionalen Erwerb angeboten.

Der Kilometersatz für die Zustellung setzt sich wie folgt zusammen:

¹⁸ Vgl. Nagl; Der Businessplan; S.31; 7. Auflage 2014.

Anfahrtpauschale 160 € (4 h * 40 €)

Kilometergeld 1 €/km

Beispiel: Vom Firmenstandort Graz zum Kunden nach Salzburg mit einer Entfernung von ca. 260 km.

Kostenberechnung Zustellung			
Position	Menge	€ pro Einheit	Summe
Anfahrtpauschale	1	160	160,00€
Kilometergeld	260	2	520,00€
Zustellkosten			680,00€

Für Lieferung ins EU-Ausland wird eine Spedition beauftragt werden. Die Kosten dafür können jedoch erst bedarfsbezogen ermittelt werden, da diese sich laufend verändern und auch vom jeweiligen EU-Land abhängen.

Alle weiteren Leistungen werden nach einer Kostenschätzung und einem Angebot dem jeweiligen Kunden individuell unter Einbezug aller Faktoren zusammengestellt.

Zusätzlich zu den Transportkosten können für den Import von Waren aus Drittstaaten Zölle anfallen. Die Höhe hängt aber je nach Art und Menge der importierten Waren ab.

Die Zollverwaltung ist von ihrer Tradition her vorwiegend Abgabenverwaltung, hat heute dagegen - in zumindest gleichwertigem Ausmaß - auch Überwachungsaufgaben betreffend den internationalen Warenhandel zu erfüllen:

- Sie ermöglicht mittels e-zoll eine nationale, sowie EU-weite Vernetzung von Behörden und papierlose Kommunikation mit Behörden.
- Sie führt täglich rund 22.000 Warenabfertigungen nach, sowie aus Drittstaaten durch.

- Sie schützt Wirtschaft und Bürgerinnen/Bürger vor Produktpiraterie, Produktfälschungen und gefährlichen Gütern.
- Sie prüft die Ausfuhrerstattungen für österreichische landwirtschaftliche Produkte.
- Sie verwaltet diverse internationale Abkommen für begünstigte Importe und Exporte.

So leisten rund 1.590 Bedienstete neben der wichtigen Aufgabe der Sicherung und Verwaltung von Abgaben, zusätzlich einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung und zum Schutz der österreichischen Wirtschaft und der Arbeitsplätze.¹⁹

Die Höhe des Zolls für die Einfuhr ist in der Zolltarifdatenbank angeführt und geregelt. Bei der Zolltarifdatenbank der Europäischen Union auch TARIC genannt, handelt es sich um eine mehrsprachige Datenbank, in der alle Maßnahmen im Zusammenhang mit den EU-zolltarifären, handels- und agrarpolitischen Rechtsvorschriften enthalten sind. TARIC gewährleistet ihre einheitliche Anwendung in allen Mitgliedstaaten und gibt allen Wirtschaftsbeteiligten einen klaren Überblick über die Maßnahmen, die bei der Einfuhr in die EU oder Ausfuhr aus der EU von Waren ergriffen werden müssen. Außerdem können auf diese Weise EU-weite Statistiken über die betreffenden Maßnahmen erhoben werden.²⁰

Bezüglich Importsteuern: In der TARIC steht im Kapitel 8429 „Bagger sowie Schürf- und andere Schaufellader“ ein Drittlandzollsatz von 0 %.²¹

¹⁹ Vgl. Bundesministerium für Finanzen (Herausgeber), online im Internet: <https://www.bmf.gv.at/zoll/zoll.html> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

²⁰ Vgl. Europäische Kommission (Herausgeber), online im Internet: http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_duties/tariff_aspects/customs_tariff/index_de.htm (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

²¹ Vgl. Europäische Kommission (Herausgeber), online im Internet: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=de&SimDate=20150522&Area=CN&Taric=84295900&LangDescr=de (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

Rechtlicher Hinweis | Kontakt | Suche | Deutsch (de)

STEUERN UND ZOLLUNION

Die Europäische Kommission > Steuern und Zollunion > Datenbanken > TARIC > TARIC-Information

Die Europäische Kommission

User Guides, Information and Downloadable data: [Info](#)

Briefkasten TARIC | Briefkasten QUOTA

Hilfe | Aktuell | Information | Häufige Fragen

TARIC-Information [Anzeigen]

Das Referenzdatum ist 22-05-2015
Letzte Aktualisierung: 13-05-2016

Geographisches Gebiet: China - CN
Warencode: 84295900

ABSCHNITT XVI MASCHINEN, APPARATE, MECHANISCHE GERÄTE UND ELEKTROTECHNISCHE WAREN, TEILE DAVON; TONAUFNAHME- ODER TONWIEDERGABEGERÄTE, FERNSEH-BILD- UND -TONAUFZEICHNUNGSGERÄTE ODER FERNSEH-BILD- UND -TONWIEDERGABEGERÄTE, TEILE UND ZUBEHÖR FÜR DIESE GERÄTE

KAPITEL 84 KERNREAKTOREN, KESSEL, MASCHINEN, APPARATE UND MECHANISCHE GERÄTE; TEILE DAVON

8429 Selbstfahrende Planiermaschinen (Bulldozer und Angledozer), Erd- oder Straßenhobel (Grader), Schürfwagen (Scraper), Bagger, Schürf- und andere Schaufellader, Straßenwalzen und andere Bodenverdichter : (TN702) (TN701)

- Bagger sowie Schürf- und andere Schaufellader :

8429 51 - - Frontschaufellader :

8429 52 - - Maschinen mit um 360° drehbarem Oberwagen :

8429 59 ▼ - - andere

[ERGA OMNES \(ERGA OMNES\)](#)

→ Drittlandszollsatz (01-01-2005 -) : 0 % [R2261/98](#)

→ Besondere Maßeinheit (01-01-2008 -) : p/st [R2658/87](#)

Oben

Abb.18: TARIC-Information

Allgemein werden Werkzeuge, sowie Halbzeuge nicht besteuert. Was dem Geschäftsmodell mit dem Leichtbaggervertrieb sehr zugute kommt. Jedoch besteht auch hier die Möglichkeit, dass sich die Gesetzeslage eines Tages ändert, wodurch eine Neubetrachtung in Erwägung gezogen werden muss.

2.3.3 Absatzprognosen

Eine Analyse des heimischen Marktes für die Erstellung einer Absatzprognose wird über die Anzahl der „Häuselbauer“ und den Hobby-Baggerfahrern ermittelt. Laut Statistik vom Österreichischen Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen - Revisionsverband²², gibt es seit 1991 Aufzeichnungen von durchschnittlich 55.000 fertiggestellten Wohneinheiten pro Jahr, durch Privatpersonen am heimischen Markt. Davon sind ca. 25.000 freifinanzierte oder geförderte Eigenheime. Ausgehend davon das 2 % als potenzielle Kunden in Frage kommen, ergibt das für dieses Marktsegment ein Volumen von 500 Leichtbaggern.

²² Vgl. Bauer, unter: <http://www.gbv.at/Page/View/4482> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

Auch die Land- und Forstwirte, sowie technisch begeisterte Hobby-Gärtner kommen als Markt für die vielfältigen möglichen Einsatzmöglichkeiten des Leichtbaggers in Frage. Laut Statistik Austria²³ gibt es in Österreich rund 150.000 land- und forstwirtschaftliche Betriebe. Angenommen nur 1 % von diesem Markt würden sich ebenfalls mit einem Leichtbagger als Erweiterung ihres Gartengerätesortimentes auseinandersetzen, kämen zu den anderen Abschätzungen noch weitere 1.500 dazu. Somit wäre über das Jahr verteilt ein Potenzial von insgesamt 2000 Leichtbaggern vorhanden, welches es gilt am heimischen Markt zu finden, zu begeistern und später als Kunde zu betreuen. Wenn der heimische Markt beginnt das Produkt anzunehmen, wird in Erwägung gezogen wie in Kapitel 2.2.4.3 kurz beschrieben, ins umliegende Ausland die geschäftlichen Aktivitäten auszuweiten. Dies kann direkt in Form einer Expansion der eigenen Geschäftsstelle, oder in Form von Kooperationen mit Geschäftspartnern sein. Ein Absatzplan für die ersten drei Jahre wurde wie in der nachfolgenden Aufstellung dargestellt angenommen.

Absatzplan 1. Jahr													
	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
L-bagger	0	1	2	3	5	6	8	9	7	3	1	0	45

Absatzplan 2. Jahr													
	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
L-bagger	0	1	3	4	6	8	10	9	8	4	2	0	55

Absatzplan 3. Jahr													
	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
L-bagger	1	2	5	6	7	10	12	12	10	6	3	1	75

Dazu wurde auch auf Basis und unter Berücksichtigung der Liquidität, siehe Aufstellung in Kapitel 2.3.6 *GuV Rechnung*, ein Beschaffungsplan erstellt und dahingehend optimiert. Es wurde also nicht nur auf einen immer positiven Lagerbestand geachtet, sondern auch auf eine positive Liquidität, damit kein Überbrückungskredit oder eine andere Form der Zwischenfinanzierung notwendig wird. Es kann jedoch sein, dass die Absatzzahlen sich ändern, wodurch dies bei eintreten dieses Falles in Betracht gezogen werden muss. Für diese Arbeit wird von einem Dispositionsrahmen beim Bankkonto in aus-

²³ Vgl. Bundesanstalt Statistik Österreich (Herausgeber), online im Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/land_und_forstwirtschaft/index.html (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

reichender Höhe ausgegangen. Ausgehend von der vorigen Absatzplanung wurde folgender Beschaffungsplanung erstellt.

Beschaffungsplan 1. Jahr													
	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
Lager	10	9	7	4	9	3	28	19	12	9	8	8	-
Bestellung	10				10		33						53

Beschaffungsplan 2. Jahr													
	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
Lager	8	7	4	0	4	6	16	7	9	5	3	3	-
Bestellung					10	10	20		10				50

Beschaffungsplan 3. Jahr													
	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
Lager	2	0	5	9	2	2	10	18	18	12	9	8	-
Bestellung			10	10		10	20	20	10				80

Große Bestellungen mit dem 40 Fuß Container würden aufgrund des günstigeren Transportes bevorzugt werden, dies wäre jedoch nicht immer möglich, da sonst zwischenfinanziert werden muss. Aus diesem Grund wird je nach Liquidität auch mit den kleineren Containern gearbeitet.

2.3.4 Investitionsplanung

Die Investitionsplanung ist die wichtigste unternehmerische Führungsaufgabe und gehört zur strategischen Unternehmensplanung.

Anfänglich bei einem Unternehmensaufbau bedarf es einer sorgfältigen Gründungsinvestitionsplanung. Die Finanzierung für den Aufbau eines Unternehmens ist genauso wichtig, wie das Geschäftsmodell selbst. Wesentlich zu wissen ist, was das Start-Up Unternehmen kostet - wieviel Kapital hier kurz- bzw. langfristig gebunden wird, dadurch lässt sich im Vorfeld besser abschätzen ob es überhaupt rentabel ist und wie diese anstehenden Investitionen finanziert werden können. Um über die Höhe des Finanzierungsbedarfs Bescheid zu wissen, muss es eine sorgfältige Planung geben, damit Investoren - ebenso wie die Finanzgeber - damit auch der Unternehmer selbst einen Überblick bekommt. Die Investitionsplanung ist der Prozess, der sich mit der Analyse, die Bewertung und die Umsetzung von Investitionsprojekten befasst. Ergebnis dieser Planung ist das Gesamtinvestment. Objekte

der Investitionsplanung sind Gründungs- bzw. Errichtungskosten, Ersatz-, Erweiterungs-, Rationalisierungs- und Desinvestitionen.²⁴

Die Investitionsplanung wird jedoch nicht isoliert alleine, sondern aus den oben genannten Gründen - im engen Zusammenhang - mit den anderen Planungen betrachtet. Wichtigstes Kriterium, grundsätzlich bei allen Planungen ist es, dass die Liquidität zu jedem Zeitpunkt idealerweise ein positives Maß hält, damit nicht bei kurzfristigen Unregelmäßigkeiten - wie zum Beispiel bei Verzögerungen im Zahlungsfluss oder unerwarteten zusätzlichen Belastungen - diese überraschend fehlt. Bei der Liquidität wird noch genauer in sogenannten Liquiditätsgraden wie folgt unterschieden.

$$\begin{aligned}\text{Liquidität 1. Grades} &= \frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \\ \text{(Barliquidität)} & \\ \text{Liquidität 2. Grades} &= \frac{\text{Monetäres Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \\ \text{(Quick Ratio)} & \\ \text{Liquidität 3. Grades} &= \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \\ \text{(Working Capital Ratio)} &\end{aligned}$$

Der Platzbedarf für Lagerfläche, Büro und Werkstatt wurde wie folgt ermittelt:

Ermittlung Platzbedarf				
Fläche	Abmaße	stk	Rangierfläche	m²
Lagerfläche	1*1*2,25	40	50	83
Werkstatt	10*10	1	-	100
Büro	6*6	1	-	36
			Summe	219
			gerundet	250

Drei Varianten gilt es dabei zu betrachten: Mieten, Kaufen oder Neubau.

²⁴ Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Investitionsplanung, online im Internet:

35/Archiv/57093/investitionsplanung-v4.html (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

Nach Ermittlung des Bedarfs von rund 250 m² kann nun eine wirtschaftliche Betrachtung der drei Varianten durchgeführt werden. Die marktüblichen Preise für „Kaufen, Mieten und Bauen“ wurden über Durchsicht diverser Medien ermittelt. Dabei hat sich folgende marktübliche Preislage ergeben, die für die weiteren Berechnungen herangezogen wurde. Kaufen und Bauen sind einmalige Beträge – die Mieten sehen sich als monatlicher Kostenfaktor.

Kostenvergleich Immobilie			
Kaufen	-	€	200.000,00€
Mieten	8	€/m ²	2.000,00€
Bauen	1000	€/m ²	250.000,00€

Durch die hohen Errichtungs- und Beschaffungskosten, welche die Gründungskosten enorm in die Höhe treiben, wurde vor allem für die Gründungsphase die Mietoption als die am besten geeignete Variante gewählt. Zusammen mit den Gründungskosten für die Gewerbeanmeldung, sowie den Investitionen, ergibt sich folgende Aufstellung:

Investitionsplan	
Investitionen:	Betrag in Euro
1. Langfristige Investitionen	
Grundstücke/Gebäude	0,00€
Betriebsausstattung (Büroeinrichtung, Maschinen usw.)	30.000,00€
Fuhrpark (Fahrzeugkauf)	20.000,00€
Erstinvestitionen Warenlager/Materiallager	5.000,00€
Summe langfristige Investitionen:	55.000,00€
2. Mittel- und kurzfristige Investitionen	
Warenlager/Materiallager (33Stk. Leichtbagger)	84.000,00€
Reserve für Unvorhergesehenes in der Anlaufphase	5.000,00€
Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.000,00€
Summe mittel- und kurzfristige Investitionen:	90.000,00€
3. Gründungskosten (einmalig)	
Kosten für Beratungen (Unternehmensberatung, Rechtsberatung usw.)	400,00€
Anmeldungen (bspw. Handelsregistereintragung usw.)/Genehmigungen	500,00€
Notarkosten	2.000,00€
Gewerbeanmeldung	100,00€
Stammeinlage	5.000,00€
Kautionen	2.000,00€
Markteinführungskosten (bspw. Geschäftsausstattung, Flyer, Werbekosten)	5.000,00€
Summe (einmalige) Gründungskosten:	15.000,00€
Gesamter Kapitalbedarf (Summe 1. bis 3.):	160.000,00€

Nachdem der Investitionsplan erstellt wurde und der Kapitalbedarf bekannt ist, muss noch die Finanzierung geklärt werden.

2.3.5 Finanzierung

Die Finanzierung einer Unternehmung richtet sich hauptsächlich nachfolgenden Parametern:

- Lebenserhaltungskosten
- Kapitalbedarf
- Finanzierungsplan
- Liquiditätsplan
- Ertragsvorschau

Die Gründungsfinanzierung wird durch Fremdkapital - als Darlehen einer Bank als Finanzgeber - gerechnet. Als Modell wird ein Annuitäten-Darlehen mit einer Finanzierungsdauer von 5 Jahren gewählt - beginnend mit dem Jahr 2017 - da die gegenwärtigen Turbulenzen am Finanzmarkt und generell in der Wirtschaft derzeit nicht genau abgeschätzt und bewertet werden können. Unter welchen Bedingungen und mit welchen Sicherheiten dies möglich ist, wird vorliegend nicht weiter betrachtet. Der Leitzins ist aktuell stabil rund um den Nullbereich - da es sich jedoch in diesem volatilen Markt unerwartet und sehr schnell - z.B. durch den Eingriff der EZB - ändern kann, wird mit einem fiktiven Zinssatz von 3,5 % für das Annuitäten Darlehen (Leitzins plus Bankenaufschlag) gerechnet.



Abb.19: Kursdaten Leitzins EZB²⁵

Über einen Online Kreditrechner wurde zuerst eruiert welche Dauer und Ratenhöhe sich als praktikabel erweisen, um danach einen Tilgungsplan für ein Annuitätendarlehen zu erstellen.

Ihre Eingaben

Kreditbetrag	<input type="range" value="160000"/>	160000 €
Zinssatz	<input type="range" value="2.7"/>	2.7 %
Laufzeit	<input type="range" value="60"/>	60 Monate
Rate	<input type="range" value="2851"/>	2851 €

Ergebnis

Nettokreditbetrag	160.000 €
Sollzinssatz	2,7 %
effektiver Jahreszins	3,5 %
Laufzeit	60 Monate
Gesamtbetrag	174.260 €
Bearbeitungsgebühr	3.200 €
Monatliche Rate	2.851 €

Abb.20: Kreditrechner Raiffeisenbank²⁶

²⁵ Vgl. vwd netsolutions GmbH (Herausgeber), online im Internet:
http://www.finanztreff.de/kurse_einzelkurs_uebersicht.htn?i=209374 (29.07.2016).

Die Tilgung für das Darlehen ist wie folgt geplant.

Annuitäten-Darlehen												
Darlehen	160000	€										
Laufzeit	60	Monate										
Zinssatz	3,5%											
1. Jahr	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	7. Monat	8. Monat	9. Monat	10. Monat	11. Monat	12. Monat
Kontostand	160.000,00	157.333,33	154.666,67	152.000,00	149.333,33	146.666,67	144.000,00	141.333,33	138.666,67	136.000,00	133.333,33	130.666,67
Tilgung	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67
Zinsen	466,67	458,89	451,11	443,33	435,56	427,78	420,00	412,22	404,44	396,67	388,89	381,11
2. Jahr	13. Monat	14. Monat	15. Monat	16. Monat	17. Monat	18. Monat	19. Monat	20. Monat	21. Monat	22. Monat	23. Monat	24. Monat
Kontostand	128.000,00	125.333,33	122.666,67	120.000,00	117.333,33	114.666,67	112.000,00	109.333,33	106.666,67	104.000,00	101.333,33	98.666,67
Tilgung	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67
Zinsen	373,33	365,56	357,78	350,00	342,22	334,44	326,67	318,89	311,11	303,33	295,56	287,78
3. Jahr	25. Monat	26. Monat	27. Monat	28. Monat	29. Monat	30. Monat	31. Monat	32. Monat	33. Monat	34. Monat	35. Monat	36. Monat
Kontostand	96.000,00	93.333,33	90.666,67	88.000,00	85.333,33	82.666,67	80.000,00	77.333,33	74.666,67	72.000,00	69.333,33	66.666,67
Tilgung	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67
Zinsen	280,00	272,22	264,44	256,67	248,89	241,11	233,33	225,56	217,78	210,00	202,22	194,44
4. Jahr	37. Monat	38. Monat	39. Monat	40. Monat	41. Monat	42. Monat	43. Monat	44. Monat	45. Monat	46. Monat	47. Monat	48. Monat
Kontostand	64.000,00	61.333,33	58.666,67	56.000,00	53.333,33	50.666,67	48.000,00	45.333,33	42.666,67	40.000,00	37.333,33	34.666,67
Tilgung	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67
Zinsen	186,67	178,89	171,11	163,33	155,56	147,78	140,00	132,22	124,44	116,67	108,89	101,11
5. Jahr	49. Monat	50. Monat	51. Monat	52. Monat	53. Monat	54. Monat	55. Monat	56. Monat	57. Monat	58. Monat	59. Monat	60. Monat
Kontostand	32.000,00	29.333,33	26.666,67	24.000,00	21.333,33	18.666,67	16.000,00	13.333,33	10.666,67	8.000,00	5.333,33	2.666,67
Tilgung	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67	2.666,67
Zinsen	93,33	85,56	77,78	70,00	62,22	54,44	46,67	38,89	31,11	23,33	15,56	7,78

2.3.6 GuV Rechnung

Wird erstellt aus Investition, Absatz und Finanzplanung und soll die zukünftige Situation von Vermögen und Kapital darstellen. Durch die übersichtliche Darstellung lässt sich relativ schnell Über- oder Unterdeckung erkennen, wovon die weitere Folge ein Finanzierungsbedarf ersichtlich wird. Dies ist insbesondere wichtig, da ohne ausreichende Deckung eine Insolvenz droht.

1. Jahr												
Periode	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Erträge												
Umsatzerlöse	0,00€	4.815,20€	9.630,41€	14.445,61€	24.076,02€	28.891,23€	38.521,64€	43.336,84€	33.706,43€	14.445,61€	4.815,20€	0,00€
Sonstige betriebliche Erträge		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Summe Erträge	0,00€	4.815,20€	9.630,41€	14.445,61€	24.076,02€	28.891,23€	38.521,64€	43.336,84€	33.706,43€	14.445,61€	4.815,20€	0,00€
Aufwendungen												
Materialaufwand	24.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	24.000,00€	0,00€	79.200,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Personalaufwand	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Miete, Betriebskosten	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€
Versicherung, Beiträge, Abgaben	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€
Reparaturen, Instandhaltung	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€
Fuhrpark	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Werbekosten	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€	416,67€
Zinsen	466,67€	458,89€	451,11€	443,33€	435,56€	427,78€	420,00€	412,22€	404,44€	396,67€	388,89€	381,11€
Vergütung	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Investitionen	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	1.000,00€
Afa	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	591,67€
Summe Aufwendungen	31.916,67€	7.908,89€	7.901,11€	7.893,33€	31.885,56€	7.877,78€	87.070,00€	7.862,22€	7.854,44€	7.846,67€	7.838,89€	8.839,44€
Gewinn/Verlust	-31.916,67€	-3.093,69€	1.729,30€	6.552,28€	-7.809,53€	21.013,45€	-48.548,36€	35.474,62€	25.851,99€	6.598,95€	-3.023,69€	-8.839,44€
GuV kumuliert	-31.916,67€	-35.010,35€	-33.281,05€	-26.728,77€	-34.538,30€	-13.524,85€	-62.073,22€	-26.598,60€	-746,61€	5.852,34€	2.828,66€	-6.010,79€
Tilgung	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€
Liquidität 1. Grades	55.416,67€	49.656,32€	48.718,95€	52.604,56€	42.128,36€	60.475,15€	9.260,12€	42.068,07€	65.253,39€	69.185,67€	63.495,32€	51.989,21€

²⁶ Vgl. Raiffeisen e-force GmbH (Herausgeber), online im Internet:

http://www.raiffeisen.at/oesterreich/1006622331426_677939013432044428-1034181781565721796-NA-30-NA.html (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

2. Jahr												
Periode	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Erträge												
Umsatzerlöse	0,00€	4.815,20€	14.445,61€	19.260,82€	28.891,23€	38.521,64€	48.152,05€	43.336,84€	38.521,64€	19.260,82€	9.630,41€	0,00€
Sonstige betriebliche Erträge	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Summe Erträge	0,00€	4.815,20€	14.445,61€	19.260,82€	28.891,23€	38.521,64€	48.152,05€	43.336,84€	38.521,64€	19.260,82€	9.630,41€	0,00€
Aufwendungen												
Materialaufwand	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	24.000,00€	24.000,00€	48.000,00€	0,00€	24.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Personalaufwand	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Miete, Betriebskosten	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€
Versicherung, Beiträge, Abgaben	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€
Reparaturen, Instandhaltung	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€
Fuhrpark	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Werbekosten	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€
Zinsen	373,33€	365,56€	357,78€	350,00€	342,22€	334,44€	326,67€	318,89€	311,11€	303,33€	295,56€	287,78€
Vergütung	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Investitionen	1.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	1.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	1.000,00€
Afa	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	608,33€	608,33€	608,33€	608,33€	608,33€	608,33€	616,67€
Summe Aufwendungen	9.256,67€	8.240,89€	8.241,11€	8.233,33€	8.222,56€	8.226,11€	8.210,56€	8.210,56€	8.210,56€	8.210,56€	8.210,56€	8.210,56€
Gewinn/Verlust	-9.256,67€	-3.433,68€	6.204,50€	11.027,49€	-3.334,33€	5.295,53€	-8.066,29€	35.126,29€	6.318,86€	11.065,82€	1.443,19€	-9.187,78€
GuV kummuliert	-15.267,46€	-18.701,14€	-12.496,64€	-1.469,15€	-4.803,48€	492,05€	-7.574,24€	27.552,05€	33.870,91€	44.936,73€	46.379,91€	37.192,13€
Tilgung	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€
Liquidität 1. Grades	40.065,88€	33.965,53€	37.503,36€	45.864,18€	39.863,19€	42.492,05€	31.759,09€	64.218,71€	67.870,91€	76.270,06€	75.046,58€	63.192,13€

3. Jahr												
Periode	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Erträge												
Umsatzerlöse	4.815,20€	9.630,41€	24.076,02€	28.891,23€	33.706,43€	48.152,05€	57.782,46€	57.782,46€	48.152,05€	28.891,23€	14.445,61€	4.815,20€
Sonstige betriebliche Erträge	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Summe Erträge	4.815,20€	9.630,41€	24.076,02€	28.891,23€	33.706,43€	48.152,05€	57.782,46€	57.782,46€	48.152,05€	28.891,23€	14.445,61€	4.815,20€
Aufwendungen												
Materialaufwand	0,00€	0,00€	24.000,00€	24.000,00€	0,00€	24.000,00€	48.000,00€	48.000,00€	24.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Personalaufwand	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	2.660,94€	5.311,71€	2.660,94€	2.660,94€	2.660,94€	2.660,94€	2.660,94€	5.311,71€
Miete, Betriebskosten	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€	2.500,00€
Versicherung, Beiträge, Abgaben	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€	200,00€
Reparaturen, Instandhaltung	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€	250,00€
Fuhrpark	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Werbekosten	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€	833,33€
Zinsen	280,00€	272,22€	264,44€	256,67€	248,89€	241,11€	233,33€	225,56€	217,78€	210,00€	202,22€	194,44€
Vergütung	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Investitionen	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	1.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	1.000,00€
Afa	616,67€	616,67€	616,67€	616,67€	616,67€	625,00€	625,00€	625,00€	625,00€	625,00€	625,00€	633,33€
Summe Aufwendungen	8.180,00€	8.172,22€	32.164,44€	32.156,67€	10.809,83€	38.461,15€	58.802,61€	58.794,83€	34.787,05€	10.779,27€	10.771,50€	14.422,82€
Gewinn/Verlust	-3.364,80€	1.458,19€	-8.088,42€	-3.265,44€	22.896,60€	9.690,89€	-1.020,15€	-1.012,37€	13.365,00€	18.111,95€	3.674,12€	-9.607,62€
GuV kummuliert	33.827,34€	35.285,53€	27.197,11€	23.931,67€	46.828,27€	56.519,16€	55.499,01€	54.486,64€	67.851,64€	85.963,59€	89.637,71€	80.030,09€
Tilgung	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€	2.666,67€
Liquidität 1. Grades	57.160,67€	55.952,19€	45.197,11€	39.265,00€	59.494,94€	66.519,16€	62.832,35€	59.153,31€	69.851,64€	85.296,92€	86.304,38€	74.030,09€

Die in der Berechnung angeführte Afa wurde untenstehend dargestellt:

AFA	Monat											
Jahr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	541,67€	541,67€	541,67€	541,67€	541,67€	550,00€	550,00€	550,00€	550,00€	550,00€	550,00€	558,33€
2	566,67€	566,67€	566,67€	566,67€	566,67€	575,00€	575,00€	575,00€	575,00€	575,00€	575,00€	583,33€
3	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	583,33€	591,67€	591,67€	591,67€	591,67€	591,67€	591,67€	600,00€
4	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€
5	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€
6	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€
7	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€
8	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€
9	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€
10	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€	600,00€

Die Darstellung der GuV hat gezeigt, dass bei dem angenommenen Absatzplan, ab dem 2. Geschäftsjahr ein positives Ergebnis möglich ist. Im ersten Geschäftsjahr ist mit Anlaufverlusten zu rechnen, wobei im zweiten und dritten Jahr Gewinne erzielt werden. Inwieweit eine Veränderung der Absatzzahlen ein Problem für die Deckung der Fixkosten ist, wird nun im folgenden Kapitel Break-Even-Analyse dargestellt.

2.3.7 Break-even-Analyse

Die Break Even Analyse ist ein Instrument mit der ein Unternehmen den Punkt, ab dem die Deckung der Gesamtkosten gegeben sind, ermitteln kann. Es werden dabei die Fixkosten, die variablen Kosten, sowie der Umsatzerlös in der Grafik zeitgleich dargestellt umso die Gewinnschwelle - auch Break Even Point (BEP) genannt - anzuzeigen. Für diese Arbeit lässt sich der BEP relativ einfach ablesen da es sich nur um eine Produktgruppe handelt.

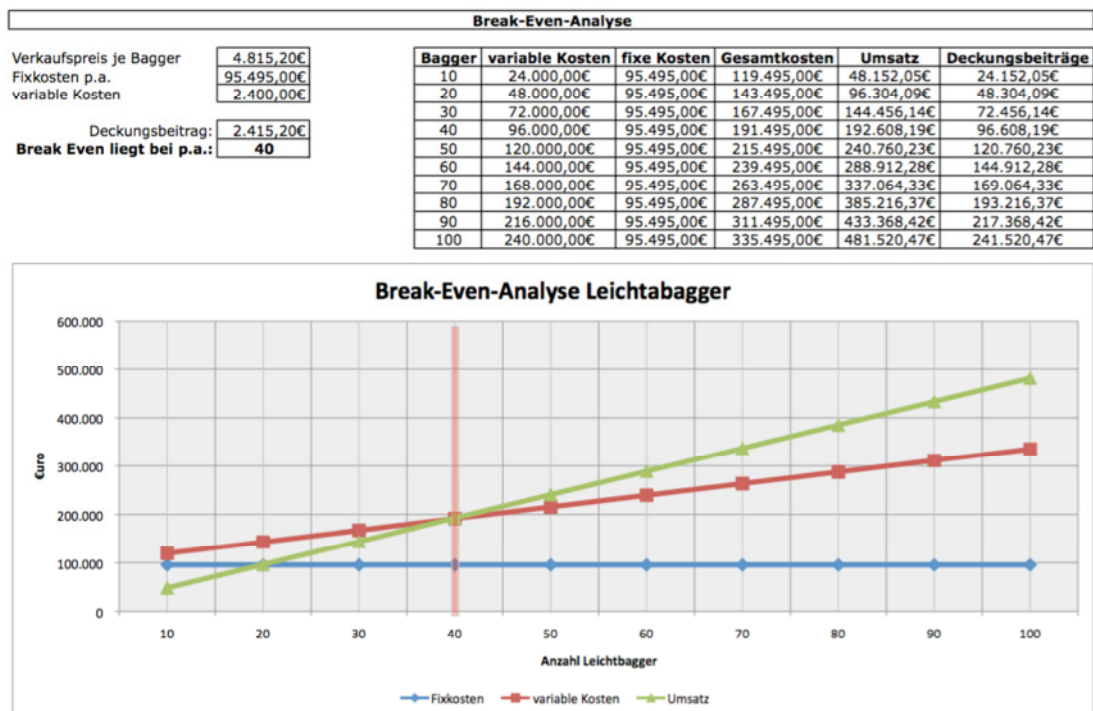


Abb.21: Break-Even-Analyse

Der Break Even Point liegt in diesem Fall bei 40 Stück Leichtbagger pro Jahr, um eine Gesamtkostendeckung zu schaffen. In Bezug auf die GUV aus Kapitel 2.3.6 lässt sich nun erkennen wie weit die Leichtbaggeranzahl laut Absatzplan sinken darf, um noch Gesamtkostendeckend zu sein. Die Break Even Analyse wurde ohne Berücksichtigung eines Mindestgewinnes durchgeführt.

Ausgehend von 45 Arbeitswochen bedeutet dies 0,89 Stück Leichtbagger pro Woche. Bei 75 Stück Leichtbagger, wie es im dritten Jahr vorgesehen ist, ergibt sich eine Auslastung von rund 1,7 Bagger pro Woche. Bei einem maximalen Output von 4 Stück Leichtbaggern pro Mitarbeiter und Woche, hat

dieser eine Auslastung von 42,5 %, was noch eine Steigerung (Baggerproduktion und Service) zulässt. Im Optimalfall wären so 180 Stück verkaufbare Leichtbagger pro Geschäftsjahr möglich.

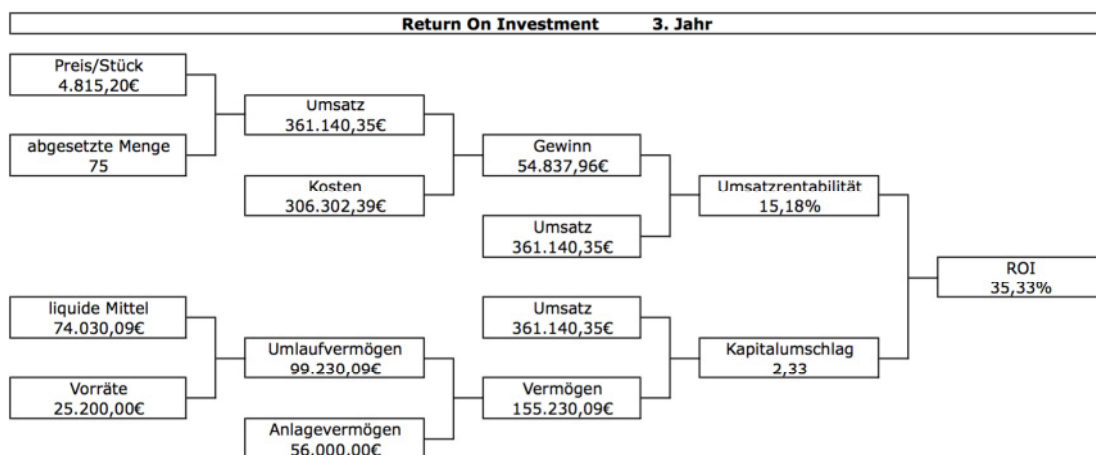
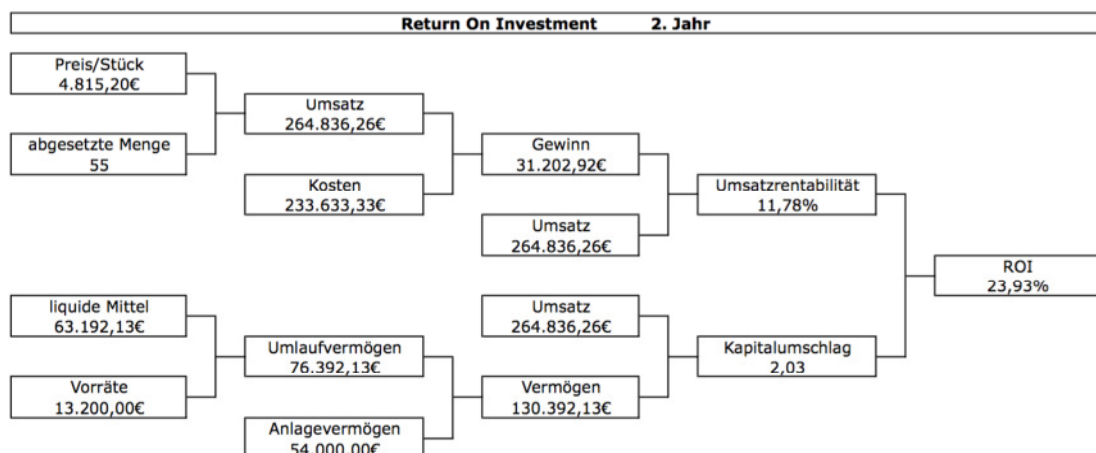
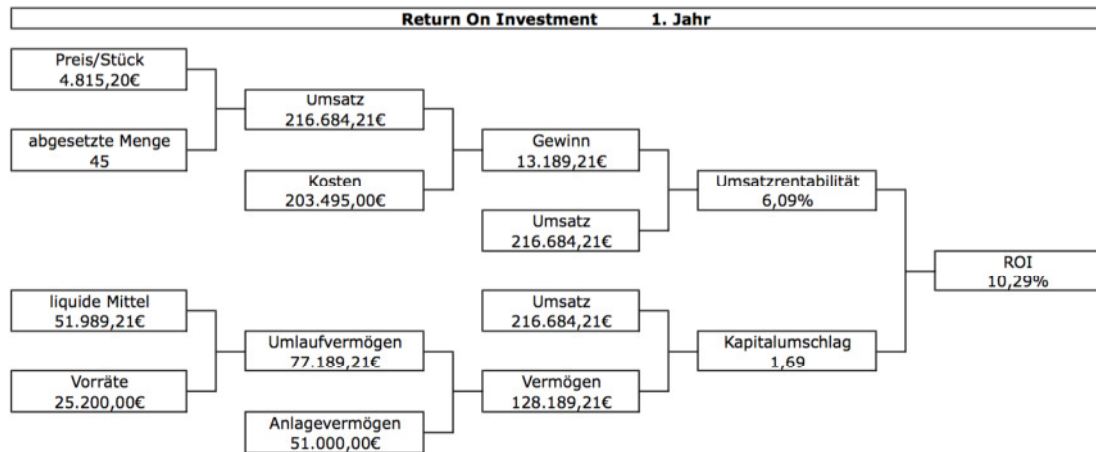
2.3.8 Return on Investment

Die Kennziffer ROI ist das prozentuale Verhältnis zwischen dem Gewinn und dem investierten Gesamtkapital. Im Jahr 1919 hat Donaldson Brown, Mitarbeiter des amerikanischen Chemiekonzerns DuPont diese Kennzahl das erste Mal angewendet. Der ROI umfasst dabei Umsatz, Kosten, Umlaufvermögen und Anlagevermögen in einer Kennziffer. Jede Veränderung eines dieser Parameter hat sofort eine Auswirkung auf den ROI. Diese Art der Übersicht hat dieses Kennzahlensystem so erfolgreich gemacht. Es ersetzt jedoch nicht allumfassend alle Instrumentarien, da eine gegenseitige Kompensation nicht erkannt werden würde. Es kann jedoch sehr gut zum Monitoren von Unternehmen, Tochtergesellschaften oder Abteilungen genommen werden, für eine Wachstumsanalyse der einzelnen Bereiche. Der ROI setzt sich dabei aus zwei Hauptkennzahlen zusammen, der Umsatzrentabilität und des Kapitalumschlages. Die Umsatzrendite stellt als Kennzahl das Verhältnis zwischen Gewinn und investiertem Kapital dar. Sie sagt aus wieviel Cent pro Umgesetzten Euro als Gewinn erwirtschaftet wurde. Die Höhe hängt aber auch stark von der Branche ab. Während der Handel oder Handwerkliche Betriebe eine Umsatzrendite von 2 bis 10 % haben, können Pharmakonzerne sowie Softwareunternehmen bis zu 20 % haben. Je spezieller die Produktnische ist, desto höher ist in der Regel die Umsatzrendite. Das gilt vorallem auch für sogenannte Premiumprodukte.

Die Zweite Hauptkennzahl ist der Kapitalumschlag. Er stellt dar, wieviel Umsatz pro investierten Euro erzielt wurde. Je höher, desto besser. Ein Kapitalumschlag von drei würde bedeuten, dass ein Unternehmen mit einem investierten Euro, drei EUR Umsatz generieren konnte. Addiert ergeben diese beiden Kennzahlen den ROI.

Bei konservativen Unternehmen bewegt sich der ROI in einem Bereich von 7-10 %, während risikobehaftete und stark wachsende Unternehmen eine ROI von 15-25 % haben können. In dieser Betrachtung wurde für die ersten

drei Jahre der ROI ermittelt. Als Ergebnis, wie in den Grafiken ersichtlich, hat sich gezeigt, dass nach überschreiten des Break Even Points der ROI stark zunimmt.



Das Ganze wurde auch in Form eines Liniendiagramms dargestellt, um den Wachstum besser darstellen zu können.

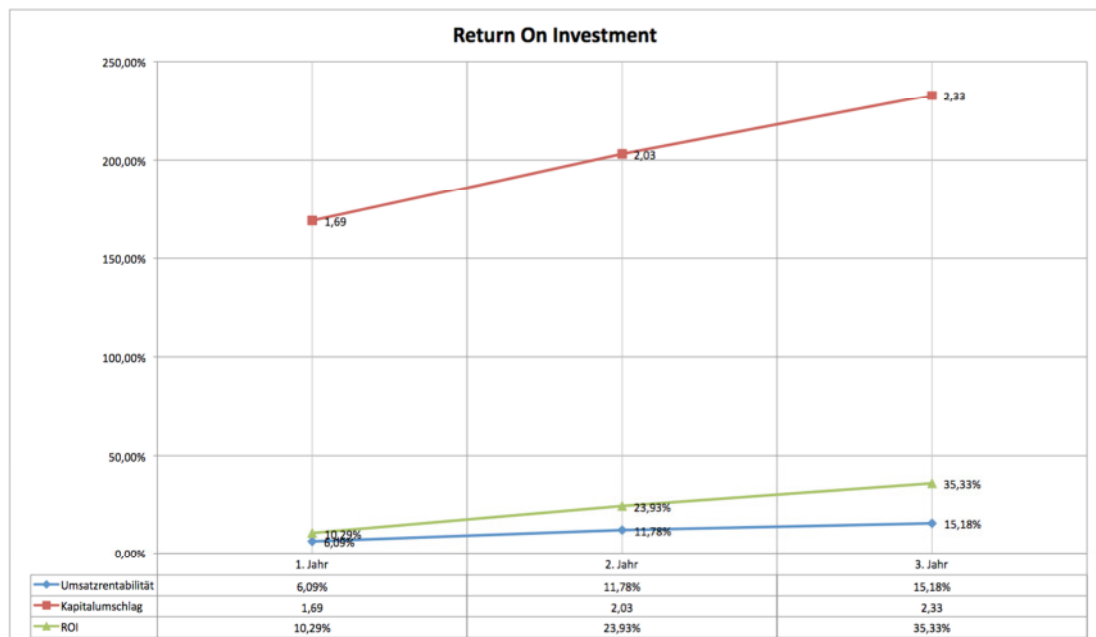


Abb.22: ROI Liniendiagramm

Während im ersten Jahr der ROI mit 10,29 % schon sehr gut ist, trotz des Lagerbestandes von 8 Leichtbaggern im Dezember, nimmt er bei dieser Annahme in den darauffolgenden Jahren weiter stark zu, wodurch die Rentabilität sehr schnell bis auf 35,33 % steigt. Vorausgesetzt die Absatzzahlen lassen sich wie geplant umsetzen.

3 Fazit

„Sie wollen das Messer, aber fürchten die Klinge.“ Heijo Rieckmann (S.352)

Das komplexe und dynamische Umfeld - in dem sich kleine sowie große Unternehmen behaupten müssen - bedarf immer mehr einer Abwendung von starren Linien, hin zum Projektgedanken. Dieser soll in einem Prozess vereinfacht und leicht umgesetzt werden können. Der Konsens mit dem Kunden hat dabei eine wichtige Rolle. Das OSTO-Modell macht vorallem bei der heutigen Dynaxity insofern Sinn, da ein Unternehmen auf Einflüsse wie ein gesamter Organismus reagieren und agieren soll. Während das klassische Qualitätsmanagement hauptsächlich Dinge beschreibt die bereits passiert sind und diese systematisch abarbeitet - „basiert und lebt“ - das OSTO-Modell stark auf den „Feed Forward Prozess“. Anhand eines Beispiels einer Unternehmensgründung für den Vertrieb von Leichtbaggern wurde gezeigt wie dabei vorgegangen wird, und das es sich wirtschaftlich rentiert, diese Herausforderung in Angriff zu nehmen.

3.1 Auswertung der Ergebnisse

Die Betrachtung der einzelnen Parameter hat die, in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse gebracht.

Die Marktanalyse und die Absatzprognose haben ein jährliches Potenzial von 2000 Stück Leichtbagger ergeben. Diese setzt sich aus dem Bereich der Häuselbauer mit einem Anteil von 500 Stück, und aus dem Land- und Forstwirtschaftlichen Bereich mit 1.500 Stück zusammen.

Die Selbstkosten für einen Leichtbagger in der 20 Fuß Container Variante liegen bei 3.269,20 EUR. Werden eigener Gewinn, Skonto und Rabatt noch dazugerechnet, ergibt das einen Produktpreises von 4.815,20 EUR exkl. MwSt.

Bei der Absatzplanung wurden für die ersten drei Jahre 45, 55 und 75 verkauften Stück Leichtbagger pro Jahr angenommen. Das entspricht einer Steigerung zwischen dem Ersten und dem Zweiten von 22,2 %, und zwischen dem zweiten und dem dritten Jahr von 36,4 %. Der maximale Output von Leichtbaggern mit einer Person pro Jahr beträgt 180 Stück.

Die Break Even Analyse hat eine erforderliche Stückzahl von 40 Leichtbaggern ergeben.

Der Absatzplan in den ersten drei Jahren ergibt daher einen ROI, beginnend bei 10,29 % im Ersten - 23,93 % im Zweiten und 36,33 % im dritten Jahr.

Zusammenführend - nach drei Geschäftsjahren - ergibt das einen Gewinn in der Höhe von 80.030,09 EUR. Das Geschäftsmodell mit den Leichtbaggern rechnet sich plangemäß. Es empfiehlt sich jedoch längerfristig eine Vernetzung auf andere Produktideen wie „Refurbish“ oder „Vermietung“, unter Anwendung des OSTO-Modells professionell auszuweiten.

Der errechnete Gewinn setzt voraus, dass die Absatzzahlen in der angenommenen Höhe umsetzbar sind. Auch der ermittelte Marktpreis reflektiert noch nicht jenen, welcher der Kunde bereit ist zu zahlen. Das Hauptrisiko stellen jedoch die Personalkosten dar. Im Idealfall wären bei voller Auslastung - um den ermittelten maximalen Absatz voll abzudecken - acht Mitarbeiter notwendig. Bis zu dieser Vollauslastung ist am Anfang in der Gründungsphase jedoch mit höheren Verlusten zu rechnen. Ausgehend vom „Best-Case“ wäre so, nach einer Findungsphase - mit acht Mitarbeitern - der maximale Gewinn möglich. Um im gegenteiligen „Worst-Case“ das unternehmerische Risiko so minimal wie möglich zu halten, werden Mitarbeiter erst nach und nach aufgenommen und eingegliedert. Diese Expansion ist, wie in Kapitel 2.3.6 GuV Rechnung ersichtlich, ab dem dritten Jahr geplant. Die Unternehmensvision kann so die ersten zweieinhalb Jahre - mit überschaubarem Risiko - klein heranwachsen.

3.2 Schlussfolgerung

Die Auswertung der Ergebnisse hat ergeben, dass eine Gründung des geplanten Unternehmens sinnvoll und rentabel ist, und somit grundsätzlich in einer wirtschaftlich aufstrebenden Zeit nichts dagegenspricht, wenn dementsprechendes handwerkliches Geschick mitgebracht wird. Die Break Even Analyse stimmt dem Ganzen zu, dass die Erlöse mit den Eigenkosten die Fixkosten bereits bei 20 Stück und die Gesamtkosten mit 40 verkauften Einheiten decken. Aus diesem Grund ist es rechnerisch bewiesen, dass es erstrebenswert ist, sich auf diesem Markt zu positionieren.

Aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung erscheint eine Umsetzung mit nur einem Produkt langfristig nicht tragfähig. Das Problem könnte nach einem kurzen Hype eine schnelle Sättigung des Marktes sein. Eine breitere Produktpalette erscheint daher unabdingbar für das weitere Bestehen des Unternehmens. In Frage kommen - ergänzend zum Verkauf - die Vermietung, sowie ein Refurbishprogramm der Leichtbagger als Produktpalettenenerweiterung.

Die Unternehmensgründung, sowie die Einarbeitungsphase sollten vom Unternehmer als Projekt aufgesetzt werden. Dieses kann in Teilschritten in Prozesse zerlegt werden, um bei steigender Anzahl von verkauften Leichtbaggern zusätzliche Mitarbeiter einfach in diese Arbeitsschritte einbinden zu können. Das Ziel nach erfolgreichem Start ist, die Erhöhung der Outputleistung bei zumindest gleichbleibender Qualität. Möglich soll dies durch gut ausgebildete Mitarbeiter, sowie der Anwendung des OSTO-Modell Systemansatzes sein.

4 Zusammenfassung

Der Schlüssel in eine erfolgreiche Zukunft - firmentechnisch betrachtet - ist die lernende Organisation. OSTO ist der Systemansatz, der in dieser Studie herangezogen wird.

Die eigenen beruflichen Erfahrungen des Autors zeigen, dass entgegen dieser wissenschaftlich beschriebenen Erkenntnis des OSTO-Modellansatzes weiterhin, vorallem bei länger am Markt bekannten und durchaus auch erfolgreich über Jahrzehnte präsenten und gewachsenen Unternehmungen - eine Entwicklung Richtung Zone III des OSTO Modells (Dynaxity vs. Dynaxibility) - „verschlafen wird“.

Eine Weiterentwicklung in die „Zone III“ über den Weg der Dynaxity wird durch starre Strukturen erschwert. Ein sehr gefährlicher Zustand - wie Abb.6 in der vorliegenden Diplomarbeit zeigt - und führt direkt „Richtung Chaos“. Angestammte Unternehmungen werden zukünftig diese neuen Anforderungen schwer bis gar nicht erfüllen können. Der Wandel der Anforderungen und die Kundenbedürfnisse sind allgegenwärtig - und der unternehmerische Wettbewerb ist nur „einen Klick“ entfernt.

Die „reichlich vorhandene interne Erfahrung“ ist die Basis und der Ausgangspunkt für Restrukturierungsmaßnahmen. Anstelle einer grundlegenden Strukturänderung wird fleißig an der „Massenproduktion neuer Ansätze“, sowie Weiterentwicklung der über Jahre erprobten „Programme und Methoden“ gefeilt und geschliffen. Der Weg in eine „gesunde“ unternehmerische Zukunft wird sehr schwer durch die bestehenden Strukturen in die lernende Organisation überführt. Ein „Erfolgsdilemma“ wie es Herr Heijo Rieckmann bezeichnet.

Ganzheitlich betrachtet - siehe Abb. 1 der vorliegenden Studie - wurde der Weg von der industriellen Revolution hin, zur Entwicklung der Management Methoden von Taylor und Fayol betrachtet (Historische Basis). Doch diese Methoden kommen, wie in Kapitel 2.1.4.2 beschrieben, mit zunehmender Dynaxity an ihre Grenzen.

Die angestammten Lösungsansätze aus den Basismethoden - die die Unternehmen aus der Zone II - über die Zeitachse - zu den Problemthemen der Zone III geführt haben - werden durch die historisch entwickelten Manage-

mentansätze schwer bis gar nicht gelöst. Es bedarf neuer - der turbulenten und hochkomplexen Zeit angepasster - Methoden und Modelle.

Ein Ansatz ist das Offene Sozio-Techno-Oekonomische System, kurz OSTO. Das bedeutet, dass ein Unternehmen mit vernetzten, ganzheitlichen Gesamtzusammenhängen und damit wie ein Organismus arbeitet. Das Ziel dieser Arbeit ist, eine Unternehmensgründung basierend auf dem OSTO-Modell Systemansatz. Nach Darstellung der Unternehmensformen wird das Produkt - „der Leichtbagger“ - näher beschrieben. Wertvoll bei der Auswahl des Produktes waren das Unternehmensumfeld, sowie eine Marktanalyse. Die verschiedenen Vertriebswege, sowie eine Marketingstrategie wurden in den Kapiteln 2.2.4 und 2.2.5 ausgearbeitet.

Im Anschluss daran wurde eine umfangreiche wirtschaftliche Betrachtung durchgeführt. Die Kalkulation der Produktkosten hat ergeben, dass ein Zukauf dem Selbstbau vorzuziehen ist, da der Einkaufspreis des Materiales und der einzelnen Komponenten teurer kommt als das fertige Produkt zuzukaufen und zu verbessern. Bei der Anlieferung der Waren hat sich der Transport über den Seeweg in Containern als die ökonomischste Form herausgestellt. Basierend auf diesen Ergebnissen und der Marktanalyse wurde eine Absatzprognose erstellt, auf Grundlage derer eine Investitionsplanung mit Fremdfinanzierung folgte. Anhand der Break-Even-Analyse konnte beim Erstellen der Marktabsatzanalyse und dem Absatzplan die positive Durchführbarkeit bestätigt werden. Es wurde bei der Schaffung des Absatzplanes die Liquiditätsplanung ebenfalls mitbetrachtet und schließlich in die GuV integriert dargestellt.

Die wirtschaftliche Betrachtung der Unternehmensgründung, im Zusammenhang mit der geschichtlichen Entwicklung der Managementmethoden und der Entwicklung des Marktes in seiner Komplexität, hat aus Sicht des Autors zum Ergebnis geführt, dass es praktikabel und ökonomisch ist, sich in den Markt für Leichtbagger zu etablieren.

Quellenverzeichnis

Buchveröffentlichungen

- Bernecker; Marketing; S.228; 3. Auflage 2013.
- Fischler; Erfolgsrezept Internet; S.278 ff; 2. Auflage 2014.
- Handelsblatt Management Bibliothek; Die besten Managementbücher; S.40-41; Band 1 2005.
- Nagl; Der Businessplan; S.31; 7. Auflage 2014.
- Reichwald [Der Mensch als Mittelpunkt 1993] Band 2.
- Vogelsang/Fink/Baumann; Existenzgründung und Businessplan; S.289-295; 2. Auflage 2013.
- Watzlawick [Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 1978] 10. Auflage November 2011.

Fachzeitschriftenartikel

- Aiginger, Profil Nr.21; 46Jg.; 18.Mai 2015 Seite 35.
- Bronner und Förderl-Schmid, unter:
<http://derstandard.at/2000044715309/Billa-Online-Umsaetze-sind-um-200-Prozent-gestiegen>, (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

Internetquellen

- Bauer, unter: <http://www.gbv.at/Page/View/4482> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Bundesanstalt Statistik Österreich (Herausgeber), online im Internet: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/land_und_forstwirtschaft/index.html (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Bundesministerium für Finanzen (Herausgeber), online im Internet: <https://www.bmf.gv.at/zoll/zoll.html> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

- Bundesministerium für Finanzen (Herausgeber), Unternehmensservice Portal USP, Befähigungsnachweis, online im Internet:
<https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gewerbe/gewerbeberechtigung/befaeigungsnachweis/Seite.1300103.html>
(Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Europäische Kommission (Herausgeber), online im Internet:
http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_duties/tariff_aspects/customs_tariff/index_de.htm (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Europäische Kommission (Herausgeber), online im Internet:
http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=de&SimDate=20150522&Area=CN&Taric=84295900&LangDescr=de
(Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Google, unter:
https://www.google.at/?gws_rd=ssl#q=Scientific+Management (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Harris, unter:
<https://www.theguardian.com/technology/2016/jan/29/project-skybender-google-drone-tests-internet-spaceport-virgin-galactic>, (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Osterloh, Taylorismus und administrativer Ansatz von Fayol; M. Osterloh; Universität Zürich, unter: https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/.../Orga1_Folien_01-11-05.pdf; (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Oswalder, unter:
<http://www.marktmeinungmensch.at/news/internationale-e-commerce-studie-2015/> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- o.Verf. unter: <http://www.therblig.com/taylor/intro.html> (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Project Gutenberg Literary Archive Foundation (Herausgeber), online im Internet: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435.html>
(Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Raiffeisen e-force GmbH (Herausgeber), online im Internet:
http://www.raiffeisen.at/oesterreich/1006622331426_67793901343204

4428-1034181781565721796-NA-30-NA.html (Letzter Zugriff: 02.02.2017).

- Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Investitionsplanung, online im Internet: [35/Archiv/57093/investitionsplanung-v4.html](http://www.gabler.com/35/Archiv/57093/investitionsplanung-v4.html) (Letzter Zugriff: 02.02.2017).
- Triami Media BV Utrecht (Herausgeber), unter: <http://de.global-ra-tes.com/wirtschaftsstatistiken/inflation/verbraucherpreisen/vpi/osterreich.aspx>, (Letzter Zugriff: 02.02.2017)
- vwd netsolutions GmbH (Herausgeber), online im Internet: http://www.finanztreff.de/kurse_einzelkurs_uebersicht.htn?i=209374 (29.07.2016).
- Wirtschaftskammern Österreich (Herausgeber), Gründerservice, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, S.24-25, online im Internet: https://www.gruenderservice.at/Content.Node/gruenden/Broschueren/LF_Gruender_042014_GmbH.pdf (Letzter Zugriff: 31.12.2016).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Klassischer versus ganzheitlicher Wissenschaftsansatz
Abb. 2	Links Spinnmaschine, rechts Dampfmaschine
Abb. 3	Klassischer Managementprozess
Abb. 4	OSTO-Model Gestaltungskomponenten. (Quelle: Henning & Marks, 1993)
Abb. 5	Dynaxity
Abb. 6	Die 4 Dynaxity Zonen
Abb. 7	CMP (http://www.osto.de/uploads/pics/cm_ebenen.gif)
Abb. 8	Leichtbagger Konstruktionsschema
Abb. 9	Leichtbaggerfotos Einsatzmöglichkeiten
Abb. 10	SWOT Analyse
Abb. 11	Marktpotenzial-Marktvolumen-Marktanteil
Abb. 12	Ansoff-Matrix
Abb. 13	Online-Anteil am Gesamthandel
Abb. 14	Domainüberprüfung
Abb. 15	Interaktion mit dem Umfeld
Abb. 16	Selbstkosten (Quelle: Stelling, Johannes N., S.26 2013 Kostenmanagement & Controlling)
Abb. 17	Incoterms (Quelle: http://www.sztaizhou.com/resource.asp?id=1 06.05.2016)
Abb. 18	TARIC-Information
Abb. 19	Kursdaten Leitzins EZB
Abb. 20	Kreditrechner Raiffeisenbank
Abb. 21	Break-Even-Analyse
Abb. 22	ROI Liniendiagramm

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
B2B	Business-to-business
BEP	Break Even Point
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BWL	Betriebswirtschaftslehre
C2B	Consumer-To-Business
CMS	Compliant Management Systeme
CMS	Content-Management-System
EstG.	Einkommensteuergesetz
EUR	Euro
EZB	Europäische Zentralbank
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HLSS	Hochleistungsschmierstoff
LOA	Letter of Agreement
LOI	Letter of Intent
NCC	Non Conformance Costs
NRF	Neben- Rück- und Fernwirkung
OSTO	Offenes Sozio-Techno-Oekonomisches System
ROI	Return on Investment
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TARIC	Europäische Zolltarif
TQM	Total Quality Management
URL	Uniform Ressource Locator
Uvm.	und vieles mehr
Vgl.	Vergleich
VPI	Verbraucherpreisindex
z.B.	zum Beispiel

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Allerheiligen bei Wildon, 17.02.2017

Ing. Daniel Mühlwisch